

**Kommunikationsstile von Führungskräften:
Eine strukturelle Analyse des Kommunikationsverhaltens
in Führungssituationen**

Diplomarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Diplom-Kommunikationswissenschaftlerin
an der Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Universität Hohenheim

Eingereicht am
Lehrstuhl für Psychologie
Prof. Dr. Heinz Schuler

von
Annie Waldherr
Ecklenstr. 29
70184 Stuttgart
Tel: 0711-4595644
E-Mail: anniesch@uni-hohenheim.de
Matrikelnr.: 30 10 70
10. Semester
Studiengang: Kommunikationswissenschaft

Stuttgart, den 31.10.2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	8
1.1	Problemstellung	8
1.2	Einordnung in den Forschungszusammenhang	9
1.3	Genauere Fragestellung und Vorgehen	14
2	Allgemeine Modelle zur Beschreibung von Kommunikationsstilen.....	17
2.1	Kommunikationsstile als wiederkehrende Verhaltensmuster.....	17
2.2	Kommunikationsstile als Dispositionen der Persönlichkeit	25
3	Modelle zur Beschreibung von Kommunikationsstilen von Führungskräften.....	34
3.1	Führungsstile und Kommunikationsstile	34
3.2	Anwendung der Systematik Nortons auf Führungskräfte	41
3.3	Anwendung der Sprechakttheorie als Motivational Language Theory.....	43
3.4	Kommunikationsstile als Denkstile von Führungskräften.....	44
3.5	Synthese und Zwischenfazit	47
4	SASB – Ein Modell zur Strukturierung sozialen Verhaltens in Führungssituationen	50
4.1	Das klinisch-psychologische Grundmodell	50
4.2	Anwendung des Modells zur Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften	57
4.3	Kritik am Modell.....	60
5	Vorstudie zur Auswahl kommunikationsrelevanter Führungsaufgaben.....	62
5.1	Kommunikationsrelevante Führungsaufgaben in der Führungsliteratur.....	62
5.2	Methode	68
5.3	Ergebnisse	70
5.4	Diskussion.....	76
6	Hauptstudie zur strukturellen Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften	79
6.1	Hypothesen	79
6.2	Methode	82
6.2.1	<i>Konstruktion des Fragebogens zu Kommunikationsstilen von Führungskräften</i>	82
6.2.2	<i>Weitere eingesetzte Fragebögen</i>	89
6.2.3	<i>Stichprobe und Teilnehmerrekrutierung</i>	95

6.3	Ergebnisse.....	98
6.3.1	<i>Deskriptive Statistiken</i>	98
6.3.2	<i>Reliabilität</i>	99
6.3.3	<i>Interne Konstruktvalidierung</i>	101
6.3.4	<i>Externe Konstruktvalidierung</i>	112
6.3.5	<i>Itemselektion</i>	119
6.4	Diskussion.....	122
7	Zusammenfassende Diskussion und Ausblick.....	129
7.1	Zusammenfassung.....	129
7.2	Abschließende Diskussion.....	131
7.3	Ausblick.....	132
7.3.1	<i>Forschungsperspektiven</i>	132
7.3.2	<i>Anwendungsperspektiven</i>	134
	Literaturverzeichnis	136
	Anhang.....	144

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ein lineares Kommunikationsmodell	9
Abbildung 2: Ein symmetrisches Modell interpersoneller Kommunikation	10
Abbildung 3: Ein persönlichkeits-theoretisches Rahmenmodell.....	14
Abbildung 4: Sociocommunicative Styles im Überblick.....	30
Abbildung 5: Kommunikationsstile nach Reece und Brandt (1996).....	31
Abbildung 6: Das Verhaltensgitter	35
Abbildung 7: Profildarstellung des Testsystems zur Erfassung von Denk- und Kommunikationsstilen	45
Abbildung 8: Beispielskala aus dem Testsystem zur Erfassung von Denk- und Kommunikationsstilen	46
Abbildung 9: Der Interpersonale Circumplex als E/A-Circumplex	52
Abbildung 10: Structural Analysis of Social Behavior (SASB)	53
Abbildung 11: INTREX Itemkurzformulierungen	56
Abbildung 12: Das leicht modifizierte SASB-Modell.....	59
Abbildung 13: Vorhersagemodell von Ordnungsrelationen für eine Circumplexstruktur	102
Abbildung 14: Eigenwertverlauf der Faktoren.....	105
Abbildung 15: Positionierung der 144 KOMSTIL-FK-Items im zweidimensionalen Raum	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Nortons Zuordnung von stilverwandten Komponenten zu acht Clustern	19
Tabelle 2: Nortons Zuordnung von Clustern und Komponenten zu Kommunikationsstilen ..	19
Tabelle 3: Das Kommunikationskaleidoskop nach McCallister (1992).....	22
Tabelle 4: Das Social Style Model nach Bolton und Bolton (1984)	24
Tabelle 5: Die grundlegenden sozialen Stile und dazugehörige Kommunikationsorientierungen.....	41
Tabelle 6: Überblick über Modelle zur Beschreibung von Kommunikationsstilen.....	47
Tabelle 7: Kommunikationsrelevante Führungsaufgaben aus vier Studien.....	63
Tabelle 8: Integrierte Systematik kommunikationsrelevanter Führungsaufgaben.....	68
Tabelle 9: Deskriptive Statistiken zu den Führungsaufgaben.....	71
Tabelle 10: Kommunikationsrelevanz der Führungsaufgaben.....	74
Tabelle 11: Vergleich der Kommunikationsrelevanz aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte.....	75
Tabelle 12: Geschätzte Zeit pro Führungsaufgabe in Stunden pro Woche	76
Tabelle 13: INTREX als Grundlage zur Itemgenerierung	84
Tabelle 14: Leitfaden zur Itemgenerierung.....	86
Tabelle 15: Übersicht über die verwendeten Fragebögen, ihre Skalen und Kürzel.....	94
Tabelle 16: Geschätztes Alter der Führungskräfte	95
Tabelle 17: Verteilung der befragten Mitarbeiter auf Branchen und Funktionsbereiche	96
Tabelle 18: Bildungsstand der befragten Mitarbeiter	97
Tabelle 19: Deskriptive Statistiken der Skalen des KOMSTIL-FK.....	98
Tabelle 20: Deskriptive Statistiken der Kriteriums- und Prädiktorskalen.....	99
Tabelle 21: Interne Konsistenz der KOMSTIL-FK-Skalen.....	100
Tabelle 22: Interkorrelationen der KOMSTIL-FK-Skalen	101
Tabelle 23: Exploratorische Faktorenanalysen der KOMSTIL-FK-Skalen	104
Tabelle 24: Theoretische Idealwerte für die Faktorladungen	106
Tabelle 25: Rotation der empirischen Faktoren auf die theoretischen Idealwerte.....	106
Tabelle 26: Rotation der trigonometrisch bestimmten Faktoren auf die theoretischen Idealwerte.....	108
Tabelle 27: Rotation der empirischen Faktoren auf die trigonometrisch bestimmten Faktoren	108
Tabelle 28: Vergleich von erwartetem und empirischem Sektor der KOMSTIL-FK-Items .	109
Tabelle 29: Korrelationsmittelwerte der drei Kombinationen von Führungssituationen	111

Tabelle 30: Korrelationen zwischen den Faktoren DOM und LOV der verschiedenen Führungssituationen.....	112
Tabelle 31: Korrelationen von DOM und LOV sowie den Kommunikationsstilen zu externen Konstrukten.....	113
Tabelle 32: Faktorenanalyse der TIPI-Faktoren.....	115
Tabelle 33: Vorhersage der Kriterien mit Hilfe des Kommunikationsstils	116
Tabelle 34: Toleranzstatistik der KOMSTIL-FK-Skalen	116
Tabelle 35: Vorhersage der Kriterien durch die Faktoren DOM und LOV.....	116
Tabelle 36: Vorhersage von DOM und LOV sowie des Kommunikationsstils durch die Persönlichkeit	117
Tabelle 37: Vorhersage der Kriterien durch die Persönlichkeit.....	118
Tabelle 38: Hierarchische Regressionsanalyse	119
Tabelle 39: Beispiel zur Itemselektion	121

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird ein Fragebogen zur Erfassung acht verschiedener Kommunikationsstile von Führungskräften entwickelt und empirisch geprüft. Theoretische Grundlage ist die Strukturelle Analyse sozialen Verhaltens (SASB) nach Benjamin (1974), die soziales Verhalten anhand der Faktoren Interdependenz und Affiliation unterscheidet. Der Fragebogen wurde an einer Stichprobe von 144 Mitarbeitern aus verschiedenen Branchen getestet. Die interne Konsistenz der Kommunikationsskalen lag zwischen $r = .64$ und $r = .92$. Die durch das Modell postulierte Circumplexstruktur der Kommunikationsstile wurde durch Korrelations- und Faktorenanalysen grundsätzlich bestätigt. Die Interdependenzachse ließ sich dabei weniger deutlich belegen als die Affiliationsachse. Im zweidimensionalen Raum formte die Verteilung der Kommunikationsvariablen eher eine Ellipse als einen perfekten Circumplex. Eindeutig bestätigt wurden die Situationsunabhängigkeit der Kommunikationsstile und Zusammenhänge zu externen Kriterien: Die Stile Helfen, Umsorgen und Bestätigen korrelierten hoch positiv mit affektiven Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter, die Stile Ignorieren, Zurückweisen und Herabsetzen hingegen hoch negativ. Für die Big Five fanden sich hohe Zusammenhänge mit der Affiliationsachse, jedoch kaum Zusammenhänge mit der Interdependenzachse. Trotz der Schwäche der Interdependenzachse wird das SASB-Modell als plausibles und leistungsfähiges Modell für die Beschreibung des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften gesehen, da es den Statusunterschied von Interaktionspartnern berücksichtigt.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Kommunikationsfähigkeit gehört zu den am häufigsten genannten Schlüsselqualifikationen in Stellenanzeigen (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2002; Deutsche Private Akademie für Wirtschaft, 2002). Besonders Führungskräften wird diese Kompetenz in hohem Maße abverlangt. Schließlich verbringen sie die meiste Zeit ihres Führungsalltages in persönlichen Gesprächen (Mintzberg, 1975). Viele Weiterbildungsinstitutionen und Personalberatungen haben dies erkannt und bieten zahlreiche Workshops zum Training der Kommunikationskompetenz. Was wird in diesen Seminaren trainiert? Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun (Schulz von Thun, 2003) sieht das Ziel der meisten Programme darin, Leitregeln für eine gelungene Kommunikation einzustudieren. Zum Regelkatalog gehören etwa Ich-Botschaften, aktives Zuhören oder die Trennung von Sach- und Beziehungsebene. Doch gelten diese Regeln in gleichem Maße für alle Menschen in allen Situationen? Schulz von Thun plädiert für die Erweiterung der Kommunikationspsychologie um eine differentielle Perspektive: Unterschiede in der Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren, sollten ernst genommen werden. Der persönliche Kommunikationsstil eines Menschen sollte der Ausgangspunkt für weitere Empfehlungen sein, so dass der Trainer nicht der Gefahr erliege, „das Richtige den falschen Leuten beizubringen“ (Schulz von Thun, 2003, S. 14).

In dieser Arbeit wird ein Instrument entwickelt, das der Bestandsaufnahme des Kommunikationsstils von Führungskräften dienen soll. Will eine Führungskraft ihr Kommunikationsverhalten verbessern, so muss sie erst eine Ist-Analyse ihres gegenwärtigen Kommunikationsverhaltens durchführen. Sie muss wissen: Wie kommuniziere ich, und wie wirkt mein Kommunikationsstil auf meine Mitarbeiter? Bisher existiert weder im deutschsprachigen noch im angelsächsischen Raum ein weithin anerkanntes Instrument, das eine strukturierte Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften ermöglicht. Es finden sich jedoch zahlreiche Ansätze, wie Kommunikationsstile unterschieden und beschrieben werden können. Nach einer Diskussion der vorhandenen Fachliteratur zum Thema Kommunikationsstile wird in der vorliegenden Arbeit ein Fragebogen zur Erfassung der Kommunikationsstile von Führungskräften konstruiert. Bevor die zentrale Fragestellung der Arbeit und das genaue Vorgehen näher beschrieben werden, wird das Untersuchungsobjekt „Kommunikationsstil“ zunächst in den Forschungszusammenhang eingeordnet.

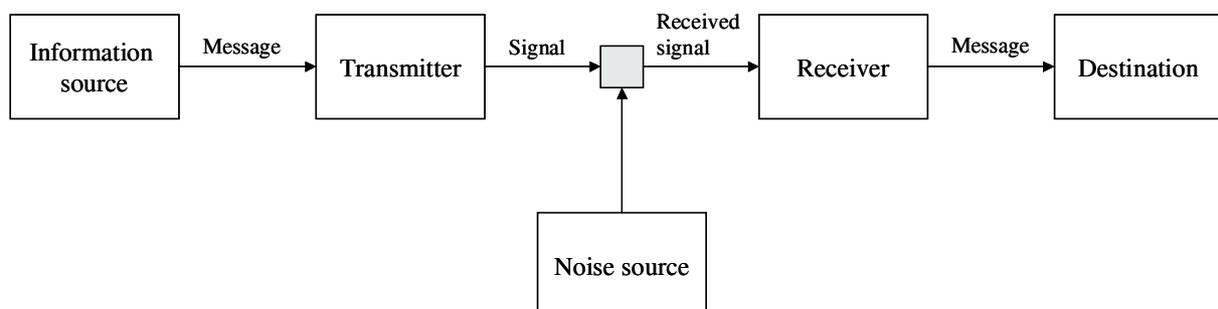
1.2 Einordnung in den Forschungszusammenhang

Kommunikationsstile von Führungskräften können aus drei wesentlichen Perspektiven heraus betrachtet werden. Zum einen sind sie Teil des Kommunikationsprozesses. Zum anderen ist das Kommunikationsverhalten von Führungskräften ebenso Teil des Führungsprozesses. Außerdem ist der Kommunikationsstil eng mit der Führungskraft selbst – mit ihrer Persönlichkeit – verbunden. In den folgenden Abschnitten wird dargelegt, welche Rolle Kommunikationsstile im Kommunikations- und Führungsprozess haben und wie der Zusammenhang zwischen Kommunikationsstil und Persönlichkeit verstanden werden kann.

Kommunikationsstile im Kommunikationsprozess

Bis Ende der 60-er Jahre überwog in der Kommunikationsforschung ein direktes und senderzentriertes Verständnis des Kommunikationsprozesses. Die Vorstellung eines linearen Übertragungsmodell illustrierten z. B. Shannon und Weaver (1949) in ihrem nachrichtentechnischen Modell des Kommunikationsprozesses (vgl. Abbildung 1). Dabei differenzierten Shannon und Weaver zwischen der Informationsquelle (*information source*) und dem Sender (*transmitter*) sowie auf der Empfängerseite zwischen Adressat (*destination*) und Empfänger (*receiver*). Ihre Betrachtung orientiert sich an technisch vermittelter Kommunikation und bringt zum Ausdruck, dass eine Mitteilung für die Übertragung umgewandelt werden muss. Dieser Prozess wird auch als Enkodierung bezeichnet, während die Rückübersetzung der empfangenen Signale beim Empfänger Dekodierung genannt wird. Kommunikationsprobleme werden durch Störungen im Übertragungsprozess erklärt, durch die das Signal verzerrt wird.

Der Begriff Kommunikationsstil wird nach Norton (1983) definiert als die Art und Weise, wie etwas gesagt wird. Er schreibt dem Kommunikationsstil eine formgebende Funktion zu.

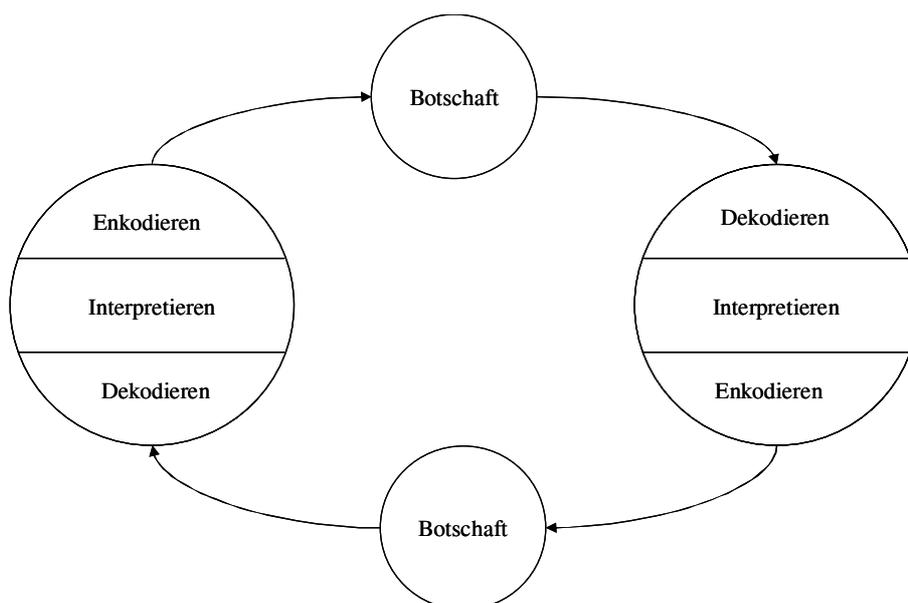


Anmerkung: Darstellung in Anlehnung an Shannon und Weaver (1949, p. 7).

Abbildung 1: Ein lineares Kommunikationsmodell

Der Kommunikationsstil forme die Nachricht und gebe ihr damit zusätzlichen Sinn. Demnach wäre der Kommunikationsstil auf Seiten des Senders einzuordnen – als dessen Art und Weise, eine Information zu verschlüsseln.

Das senderzentrierte Modell des Kommunikationsprozesses wurde in den 70-er Jahren gegen ein empfängerorientiertes Modell ausgetauscht. Der eigentliche Engpass wurde nicht mehr in Übertragungsstörungen gesehen, sondern darin, dass Menschen nur begrenzt Informationen aufnehmen, verarbeiten und erinnern können. Auch der Kommunikationsstil ist nicht nur als eine Eigenschaft des Senders zu verstehen. Schulz von Thun (2003) weist darauf hin, dass der Kommunikationsstil des Empfängers ebenfalls beeinflusst, wie dieser eine Nachricht hört und versteht. Der Kommunikationsstil stellt damit auch einen Filter auf Seiten des Dekodierungsprozesses dar. In der interpersonellen Kommunikation ist die getrennte Betrachtung von Sender und Empfänger nicht sinnvoll. Beide Kommunikationspartner sind zugleich bzw. abwechselnd Sender und Empfänger von Botschaften. Damit bekommt die Kommunikation eine symmetrische bzw. reziproke Struktur. Sie ist eher durch den Austausch als durch die reine Übertragung von Informationen charakterisiert (Schulz, 1999). Darauf haben schon Schramm und Osgood (Schramm, 1954) mit ihrem zirkulären Kommunikationsmodell hingewiesen (vgl. Abbildung 2). Für die Definition des Kommunikationsstils bedeuten diese Überlegungen, dass er als die Art und Weise verstanden werden kann, in der eine Person Botschaften enkodiert, dekodiert und interpretiert.



Anmerkung: Übersetzung des Modells von Schramm (1954).

Abbildung 2: Ein symmetrisches Modell interpersoneller Kommunikation

Heute ist es das Bestreben der Kommunikationsforschung, die Moderatoren und situativen Einflüsse, die im Kommunikationsprozess auf Sender- und Empfängerseite eine Rolle spielen, zu identifizieren (Schenk, 2002). Diese Erweiterung der Perspektive über die Komponenten Sender, Botschaft und Empfänger hinaus ist auch für die Erforschung der interpersonalen Kommunikation wichtig. So betonen Yrle, Hartmann und Galle (2002), dass nicht mehr die Suche nach der *Best Practice* im Sinne einer präskriptiven Kommunikationstheorie im Zentrum ihres Interesses steht, sondern der Einfluss des Kommunikationsstils auf den Kommunikationserfolg an situativen Einflüssen relativiert werden soll. Schulz von Thun (2003) fügt zu den Einflüssen der Situation auch die Einflüsse der Persönlichkeit von Sender und Empfänger hinzu. Eine parallele Entwicklung fand in der Führungsforschung statt, indem bestimmten Führungsstilen nur in bestimmten Situationen oder bei bestimmten Empfängern, z. B. bei besonders reifen Mitarbeitern (Hersey & Blanchard, 1977), die größte Wirkung zugeschrieben wurde.

Für die Untersuchung der Kommunikationsstile von Führungskräften ist daher ein Ansatz wichtig, der Einflüsse der Situation und der Persönlichkeit des Senders (der Führungskraft) mit einbezieht. Die vorliegende Arbeit berücksichtigt situative Variablen, indem der Kommunikationsstil im Zusammenhang mit bestimmten Führungsaufgaben erhoben wird. Die Erforschung der Zusammenhänge von Kommunikationsstil und Persönlichkeit ist ebenfalls fester Bestandteil der empirischen Untersuchung. Eine Betrachtung der Empfängerseite der Kommunikation erfolgt nur insoweit, als dass Mitarbeiter in ihrer Rolle als Empfänger von Botschaften über das Kommunikationsverhalten ihrer Führungskräfte befragt werden.

Kommunikationsstile im Führungsprozess

Zur Einbeziehung situativer Variablen ist es wichtig, Kommunikationsstile nicht nur als Bestandteil des Kommunikationsprozesses zu verstehen, sondern auch ihre Bedeutung im Führungsprozess zu verstehen. Viele der häufig genannten Aufgaben im Führungsprozess – z. B. Planen und Organisieren, Koordinieren, Informieren, Motivieren, Ziele setzen und Feedback geben (Borman & Brush, 1993; Fleishman & al., 1991; Yukl, Wall & Lepsinger, 1990) – sind ohne Kommunikation nur schwer, wenn gar unmöglich, zu erfüllen. Kommunikation ist eine wichtige Grundlage dafür, dass Führung überhaupt stattfinden kann. Die wichtige Funktion der Kommunikation im Führungsprozess belegen Studien über den Zusammenhang von Vorgesetztenkommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit (O'Reilly & Anderson, 1980; Pettit, Goris & Vaught, 1997) oder -leistung (Clampitt & Downs, 1993; O'Reilly & Anderson,

1980). Diese Studien zeigen, dass die Kommunikationskompetenz einen spürbaren Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch den Führungserfolg hat.

In neueren Führungstheorien wird der Bedeutung der Kommunikation bereits Rechnung getragen. So lenkt der *Leader-Member-Exchange-Ansatz* (LMX) das Augenmerk auf die Zweier-Beziehung (Dyade) zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine Führungskraft jeweils individuelle Beziehungen zu verschiedenen Mitarbeitern hat und deshalb auch in unterschiedlichem kommunikativem Austausch mit ihnen steht (Graen & Scandura, 1987). Ein weiterer stark kommunikationsorientierter Ansatz in der Führungsforschung ist seit einigen Jahren die Idee der transformationalen Führung. Hier wird dargelegt, welche mitreißende und motivierende Wirkung eine charismatische Führungskraft auf die Motivation und die Leistung ihrer Mitarbeiter hat (Felfe & Goihl, 2002).

Darüber dass Kommunikationskompetenz für Führungskräfte besonders wichtig ist, besteht heute also eine große Übereinstimmung. McCallister (1992) formuliert die herausragende Rolle des Kommunikationsstils für Menschen in Führungspositionen folgendermaßen:

„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, p. 12 f).

Die Besonderheit in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation liegt im Statusunterschied der beiden Interaktionspartner. Jablin (1979) definiert diese Situation als einen Austausch von Informationen und Einflüssen zwischen zwei Organisationsmitgliedern, von denen mindestens einer formelle Weisungsbefugnisse über die Aktivitäten anderer Organisationsmitglieder hat. Dieser Statusunterschied stellt einen nicht zu vernachlässigenden situativen Einfluss im Kommunikationsprozess von Führungskräften dar. Deshalb wurde als theoretische Grundlage für den in dieser Arbeit entwickelten Fragebogen ein Modell aus der Eltern-Kind-Forschung gewählt. Es ist, wie im Verlauf der Arbeit noch dargelegt wird, geeignet, das hierarchische Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu integrieren.

Kommunikationsstil und Persönlichkeit

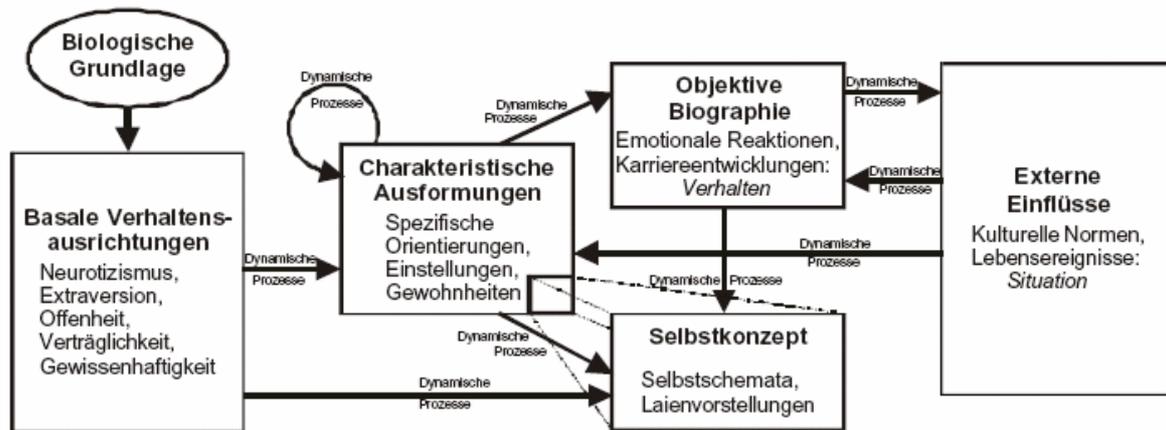
Wenn wir einer Person einen bestimmten Kommunikationsstil zuschreiben, stellt dies eine Verallgemeinerung dar. Wir vermuten, dass diese Person über verschiedene Situationen und über die Zeit hinweg in ähnlicher Weise mit anderen Menschen kommuniziert. Dass solche

Generalisierungen möglich und sinnvoll sind, postuliert der Eigenschaftsansatz in der differentiellen Psychologie (Asendorpf, 2004). In der Persönlichkeitsforschung etwa wird davon ausgegangen, dass Menschen sich anhand bestimmter Eigenschaften unterscheiden lassen. Nach einer jahrzehntelangen Diskussion über den Einfluss situativer Faktoren, hat dieser Ansatz in jüngster Zeit eine Renaissance erfahren. Gerade in der Persönlichkeitspsychologie führte die Forschung zu einer breit anerkannten Taxonomie von fünf Persönlichkeitsfaktoren, den Big Five (Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen), anhand derer sich die Persönlichkeit von Menschen beschreiben lässt (Wiggins, 1996).

Auch um Kommunikationsstile zu beschreiben, beziehen sich verschiedene Forscher (z. B. McCroskey, Daly, Martin & Beatty, 1998) auf den Eigenschaftsansatz. Zur Diskussion steht dabei, inwieweit der Kommunikationsstil mit der Persönlichkeit zusammenhängt oder selbst eine Persönlichkeitseigenschaft darstellt. Die Palette der Vorschläge in der Literatur beginnt bei einer völligen Verneinung eines Zusammenhangs mit der Persönlichkeit. Der Kommunikationsstil sei ein Verhaltensmuster, das mit bestimmten Personen assoziiert wird, aber unabhängig von der Persönlichkeit dieser Personen sei (McCallister, 1992; Norton, 1983). Andere Forscher sehen durchaus einen starken Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Kommunikationsstil (McCroskey et al., 1998). Der Kommunikationsstil wird als eine Neigung der Persönlichkeit, in einer bestimmten Art und Weise zu kommunizieren, verstanden. Beide Ansätze werden im Verlauf der Arbeit dargestellt und diskutiert werden.

McCrae und Costa haben ein persönlichkeits-theoretisches Rahmenmodell vorgeschlagen (vgl. Abbildung 3), das allerdings bisher nur in Teilen überprüft wurde (vgl. McCrae & Costa, 1996; McCrae et al., 2000). Die biologische und genetische Basis, so vermuten sie, ist verantwortlich für die Ausprägung der Big Five als basale Verhaltensausrichtungen. Unter externen Einflüssen, z. B. Sozialisation und Kultur, bilden sich charakteristische Ausformungen (*characteristic adaptations*) der Persönlichkeit wie z. B. Einstellungen heraus, welche zusammen mit den Umweltfaktoren die persönliche, objektive Biographie einer Person formen.

Vor dem Hintergrund dieses Modells können Kommunikationsstile als charakteristische Adaptationen der Persönlichkeit verstanden werden. Sie sind keine Persönlichkeitseigenschaften im engeren Sinne, bilden sich aber unter dem Einfluss dieser und der Umwelt heraus.



Anmerkung: Darstellung übernommen aus Höft (2001, S. 67). Original in McCrae und Costa (1996, p. 73).

Abbildung 3: Ein persönlichkeits-theoretisches Rahmenmodell

Im Verhalten äußern sich die Kommunikationsstile darin, dass eine Person sich in einer bestimmten Weise kommunikativ verhält. Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass der Kommunikationsstil nicht auf die bloße Beschreibung von Verhaltensmustern beschränkt wird, sondern in ein größeres theoretisches Netzwerk mit Beziehungen zu anderen Konstrukten eingebettet werden kann. Die vorliegende Arbeit setzt dieses Verständnis um, indem die Big Five Persönlichkeitsfaktoren als Prädiktoren erhoben werden, um den Zusammenhang zwischen Kommunikationsstil und Persönlichkeit zu untersuchen.

1.3 Genaue Fragestellung und Vorgehen

Ziel dieser Arbeit ist, einen Fragebogen zur Erfassung von Kommunikationsstilen von Führungskräften (KOMSTIL-FK) zu entwickeln und empirisch zu testen. Der Fragebogen ist konzipiert als Fremdbeurteilung der Mitarbeiter über ihre Führungskraft. Folgende Anforderungen werden an den Fragebogen gestellt:

- (1) Er soll verschiedene Kommunikationsstile von Führungskräften zuverlässig unterscheiden.
- (2) Er soll Relevanz im Führungsalltag haben.
- (3) Er soll Aussagen über mögliche Wirkungen von Kommunikationsstilen zulassen.

Zur Erfüllung der ersten Anforderung wird auf die bestehende Forschung zu interpersonalem Verhalten zurückgegriffen. In der Erforschung interpersonalen Verhaltens haben sich Circumplexmodelle weitgehend durchgesetzt. Dahinter steht die Idee, dass sich das zwischen-

menschliche Verhalten anhand zweier wesentlicher Dimensionen beschreiben lässt. Die Ausgestaltung dieser Grundidee ist in verschiedenen Varianten geschehen, von denen der bekannte Interpersonale Circumplex nach Wiggins (1979) nur eine ist. Da Kommunikationsverhalten zwischenmenschliches Verhalten ist, liegt der Gedanke nahe, auch hier eine circumplexe Struktur anzunehmen. Zur Konstruktion des Fragebogens diente eine Circumplexvariante aus der klinischen Psychologie nach Benjamin (1974) als Grundlage: *Structural Analysis of Social Behavior* (SASB). Das Modell entstammt ursprünglich der Eltern-Kind-Forschung und bietet daher interessante Ansätze, Beziehungen zwischen Interaktionspartnern mit unterschiedlichem Status zu beschreiben. Die erste Forschungsfrage, die in dieser Arbeit geprüft werden soll, ist, ob sich Kommunikationsstile auch empirisch mit einer circumplexen Struktur beschreiben lassen.

Um dem Fragebogen Relevanz für den Führungsalltag zu geben (Anforderung 2), wurden bestehende Studien, die typische Aufgaben einer Führungskraft systematisieren, gesichtet. In einer Vorstudie wurde erhoben, welche Aufgaben besonders kommunikationsrelevant sind. Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde in jedem Item eine von drei ausgewählten kommunikationsrelevanten Aufgaben angesprochen. Die zweite Forschungsfrage, die sich an diesem Punkt stellt, ist, ob Kommunikationsstile je nach Führungsaufgabe unterschiedlich sind oder ob sie situationsunabhängig sind.

Um Aussagen über mögliche Wirkungen von Kommunikationsstilen treffen zu können (Anforderung 3), wurden in der Hauptstudie mit dem Kommunikationsstilfragebogen auch verschiedene Kriterien erhoben. Dazu gehörten die Beziehungsqualität zur Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter im Sinne des *Leader-Member Exchange* (LMX), das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Vorgesetzten-Kommunikation und die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter. Die dritte Forschungsfrage ist, ob bestimmte Kommunikationsstile aus Sicht der Mitarbeiter positiver zu bewerten sind als andere.

Die Arbeit ist wie folgt gegliedert: In Kapitel 2 wird zunächst ein Überblick über allgemeine Modelle zur Beschreibung von Kommunikationsstilen gegeben. Welche Modelle zur Beschreibung des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften bisher existieren, wird in Kapitel 3 beschrieben. Im Anschluss daran wird in Kapitel 4 das SASB-Modell nach Benjamin (1974) vorgestellt und diskutiert. Dabei wird auch begründet, warum es sich besonders

zur Anwendung auf die Kommunikationssituation von Führungskräften eignet. Die Vorstudie, die zur Identifikation von kommunikationsrelevanten Führungsaufgaben durchgeführt wurde, wird ausführlich in Kapitel 5 erläutert. Darauf folgen in Kapitel 6 die Beschreibung der Konstruktion des Fragebogens KOMSTIL-FK und die Darstellung der Hauptstudie. In Kapitel 7 werden die Ziele und Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und weitere Forschungs- und Anwendungsperspektiven aufgezeigt.

2 Allgemeine Modelle zur Beschreibung von Kommunikationsstilen

2.1 Kommunikationsstile als wiederkehrende Verhaltensmuster

Kommunikationsstile stellen einen Forschungsgegenstand dar, der sich im Grenzbereich verschiedener Sozialwissenschaften befindet. Würde man ihn intuitiv der Kommunikationswissenschaft zuordnen und dort nach einschlägigen Theorien oder Modellen suchen, wäre man schnell enttäuscht. Zumindest in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft widmete man sich jahrzehntelang vor allem der Erforschung der Massenkommunikation. Literatur zur interpersonalen Kommunikation ist rar gesät, dementsprechend auch zu Kommunikationsstilen.

In der amerikanischen Kommunikationswissenschaft fand in den 80er und 90er Jahren eine sehr viel regere Forschungsaktivität auf dem Gebiet interpersonaler Kommunikation statt. Eine häufig zitierte Systematik von Kommunikationsstilen hat Norton (1983) entwickelt. Norton definiert den Begriff Kommunikatorstil als die Art und Weise, wie eine Person kommuniziert (Norton, 1983). Als Kommunikator wird in der Kommunikationswissenschaft allgemein der Sender einer Botschaft bezeichnet (Burkart, 1998; Maletzke, 1998; Schulz, 1999).

Norton unterscheidet zwei Konzepte von Kommunikatorstilen, die sich auf zwei Ebenen beziehen. Auf der Mikro-Ebene schreibt er dem Kommunikatorstil eine formgebende Funktion zu: „the way one verbally, nonverbally, and paraverbally interacts to signal how literal meaning should be taken, interpreted, filtered, or understood“ (Norton, 1983, p. 19). Der Stil formt also den Inhalt einer Botschaft, gibt ihr dadurch einen bestimmten Sinn und ist damit selbst wieder Botschaft.

Auf der Makro-Ebene definiert Norton den Kommunikatorstil als auf Dauer wiederkehrende kommunikative Assoziationen. Genauer meint er damit ein relativ stabiles Muster menschlicher Interaktion, das mit einem bestimmten Individuum verbunden ist. Beobachten andere Personen dieses Muster, werden dadurch Assoziationen hervorgerufen. Die Assoziationen führen dazu, dass dem Individuum Stilattribute, wie zum Beispiel *sarkastisch*, *entspannt* oder *humorvoll*, zugeschrieben werden. Nach Norton sind Mikro- und Makroebene auf folgende Weise miteinander verbunden: „...it is an accumulation of ‚microbehaviors‘ giving form to

literal content that add up to a ‚macrojudgement‘ about a person’s style of communicating. Style as a consistently recurring pattern of association is form giving at the macro level” (Norton, 1983, p. 38). Damit definiert Norton den Begriff des Kommunikatorstils im Sinne des Sammelvariablenansatzes in der Persönlichkeitsforschung, der Eigenschaften als Labels für Verhaltensmuster sieht. Nach Horvath (1998) vertritt er außerdem eine situationistische Position in der „*nature vs. nurture*“-Debatte der Eigenschaftstheorie. Denn er versteht den Kommunikatorstil als ein Set gelernter Verhaltensweisen, die auch durch kulturelle Rollenerwartungen beeinflusst werden (Norton, 1983, p. 39 f).

Dem Phänomen Kommunikatorstil schreibt Norton (1983) folgende Eigenschaften zu:

- (1) Kommunikatorstile sind mehr oder weniger offen beobachtbar.
- (2) Der Kommunikatorstil einer Person hat viele Facetten, die kombiniert den unverwechselbaren Stil des Individuums bilden.
- (3) Das Stilprofil eines Individuums ist multikollinear. Das bedeutet, dass viele der Stilvariablen nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich überlappen. Sie erklären teilweise den gleichen Anteil an der Varianz des Kommunikationsverhaltens.
- (4) Das Stilprofil ist variabel, aber ausreichend strukturiert. Dies bedeutet, dass eine Person nicht immer gemäß ihrer gewohnten Verhaltensmuster handelt. Bestimmte Muster kehren aber häufig genug wieder, so dass dauerhafte Erwartungen gegenüber dem Verhalten der Person geprägt werden.

Norton erkennt, dass es zahlreiche Möglichkeiten gibt, den Kommunikatorstil eines Individuums zu beschreiben. Die Aufgabe sei jedoch, „to develop a parsimonious way to talk about and use the wide-ranging facets“ (Norton, 1983, p. 48). Er selbst geht bei der Entwicklung seines Konstrukts folgendermaßen vor: Er betrachtet fünf Studien, die sich bereits vor ihm mit interpersonaler Kommunikation bzw. interpersonalem Verhalten beschäftigt hatten: (1) den Interpersonalen Circumplex nach Leary (1957), (2) Schutz’ (1958) FIRO-Systematik (*Fundamental Interpersonal Relations Orientations*), (3) die Stil Kategorien nach Mann und Gibbard (1967), (4) die Interaktionale Prozessanalyse (IPA) nach Bales (1970) und (5) die Stilkomponenten nach Liebermann, Yalom und Miles (1973).

Die aus den Studien abgeleiteten Stilvariablen sortiert Norton (1983) nach Clustern. Variablen, die ähnliche Verhaltensmuster beschreiben, finden sich in einem Cluster wieder, so z. B.

die Dominanz-Submissions-Achse nach Leary und die Kontrolldimension nach Schutz (vgl. Tabelle 1). Verschiedene Kombinationen dieser Cluster fasst Norton in neun Kommunikatorstilen zusammen: dominant, dramatisch, streitsüchtig, lebendig, beeindruckend, entspannt, aufmerksam, offen und freundlich (vgl. Tabelle 2). Hinzu fügt er ein allgemeines Subkonstrukt, das er Kommunikatorimage nennt. Es bezeichnet, inwiefern eine Person sich selbst für einen guten Kommunikator hält, also mit seinem Kommunikationsstil zufrieden ist.

Tabelle 1: Nortons Zuordnung von stilverwandten Komponenten zu acht Clustern

Cluster	Stilverwandte Komponenten in den fünf Studien
1	(1) Dominanz-Submissivität (<i>dominance-submission</i>), (2) Kontrolle (<i>control</i>), (3) Beziehungen zu Autoritäten (<i>authority relations</i>), (4) ausführende, leitende Rolle (<i>executive function</i>)
2	(5) Liebe-Hass (<i>love-hate</i>), (6) Zuneigung (<i>affection</i>), (7) Feindlichkeitsimpuls- Zuneigungsimpuls (<i>impulse hostility - impulse affection</i>), (8) Freundlichkeit-Unfreundlichkeit (<i>friendliness-unfriendliness</i>), (9) fürsorglich (<i>caring</i>)
3	(10) emotionale Erregung (<i>emotional stimulation</i>), (7) Feindlichkeitsimpuls- Zuneigungsimpuls (<i>impulse hostility - impulse affection</i>), (11) dramatisiert-zeigt Spannung (<i>dramatizes-shows tension</i>)
4	(12) Einbeziehung (<i>inclusion</i>)
5	(13) Ängstlichkeit (<i>anxiety</i>), (11) dramatisiert-zeigt Spannung (<i>dramatizes-shows tension</i>), (10) emotionale Erregung (<i>emotional stimulation</i>)
6	(14) Depression (<i>depression</i>)
7	(15) stimmt zu-stimmt nicht zu (<i>agrees-disagrees</i>), Freundlichkeit-Unfreundlichkeit (<i>friendliness-unfriendliness</i>)
8	(16) Zuschreibung von Bedeutung (<i>meaning attribution</i>)

Anmerkungen: Darstellung in Anlehnung an Norton (1983, p. 63). Die kursiven Begriffe in Klammern sind die englischen Originalbezeichnungen.

Tabelle 2: Nortons Zuordnung von Clustern und Komponenten zu Kommunikationsstilen

Kommunikatorstil	Vermuteter Zusammenhang zu den stilbezogenen Komponenten aus Tabelle 1
(a) Dominant (<i>dominant</i>)	Cluster 1 und (c) streitsüchtig
(b) Dramatisch (<i>dramatic</i>)	Cluster 5 und 3, (d) lebendig und (h) offen
(c) Streitsüchtig (<i>contentious</i>)	Cluster 1 und 5, (a) dominant und (b) dramatisch
(d) Lebendig (<i>animated</i>)	Cluster 3 und 5, (b) dramatisch
(e) Beeindruckend (<i>impression leaving</i>)	Cluster 3 und (j) Kommunikatorimage
(f) Entspannt (<i>relaxed</i>)	Cluster 5, 6 und (12) dramatisiert-zeigt Spannung
(g) Aufmerksam (<i>attentive</i>)	Cluster 2 und 7, (i) freundlich
(h) Offen (<i>open</i>)	Cluster 2 und 5, (i) freundlich und (b) dramatisch
(i) Freundlich (<i>friendly</i>)	Cluster 2, (g) aufmerksam und (i) offen
(j) Kommunikatorimage (<i>communicator image</i>)	(e) beeindruckend

Anmerkungen: Darstellung in Anlehnung an Norton (1983, p. 64). Die kursiven Begriffe in Klammern sind die englischen Originalbezeichnungen.

Norton entwickelte einen *Communicator Style Measure*, mit dem er die neun Kommunikatorstile und das Subkonstrukt Kommunikatorimage operationalisierte. Er berichtet von zahlreichen Studien, in denen er dieses Instrument anwendet und die Leistungsfähigkeit seines Konstruktes nachweist. So untersuchte er beispielsweise das Phänomen des Social Magnetism und konnte zeigen, dass Personen mit einem dominanten und offenen Stil für attraktiver gehalten wurden. Ebenso ging er der Frage nach, welcher Kommunikatorstil bei Lehrern zu effektivem Unterricht führt. Dabei hatten Lehrer, die gemäß dem dramatisierenden Kommunikatorstil ihre Schüler mit Geschichten und Witze unterhielten, den größten Lehrerfolg.

Wie erwähnt, geht Norton schon in der Konzeption seiner Kommunikatorstile davon aus, dass sich die verschiedenen Stile zum Teil stark überlappen. Deshalb erwähnt er in der Übersicht mit den Clustern, die den jeweiligen Stil bilden, auch sehr eng verwandte Kommunikatorstile, zu denen er einen großen Zusammenhang vermutet. Dies führt dazu, dass die Systematik relativ komplex und nicht trennscharf angelegt ist, und stellt damit ein wichtiges Problem des Modells dar. Die Stile sind additiv aus verschiedenen Konzepten zusammengestellt. Ihnen fehlt eine überzeugende theoretische Erklärungskraft der Zusammenhänge. Zudem gelang es Norton auch empirisch nicht, plausibel darzustellen, in welchem Verhältnis die verschiedenen Komponenten zueinander stehen. Zwar unterzog er die Kommunikatorstile Korrelations- und Clusteranalysen. Aber auch auf diesem Wege resultierte kein übergeordnetes Modell, das die Beziehungen der verschiedenen Kommunikatorstile zueinander ordnet und erklärt.

Weitere Kritik an Norton übt Horvath (1998). Sie bemängelt die teilweise sehr niedrigen internen Reliabilitäten der Skalen und wirbt dafür, leistungsfähigere Messinstrumente zu konstruieren. Nortons Versuche, Dimensionalität in der Struktur der Interkorrelationen nachzuweisen, bezeichnet Horvath als wenig erfolgreich. Zudem vernachlässige Nortons Interpretation von Kommunikationsstilen als erlernte Verhaltensmuster den Einfluss von Prädispositionen, die vererbt werden.

In der zitierten Studie untersuchte Horvath den Zusammenhang zwischen Nortons Kommunikatorstilen und den Persönlichkeitsvariablen Ängstlichkeit, Stress, Wut und Geselligkeit. In der Tat fand sie plausible Zusammenhänge zwischen beiden Konstrukten, so korrelieren etwa Ängstlichkeit und Distress negativ mit dem entspannten Kommunikatorstil. Darüber hinaus bediente sich Horvath der Zwillingsforschung, um der Frage der Vererbbarkeit von Persönlichkeitseigenschaften und Kommunikatorstilen nachzugehen. Sie fand bei allen Dimensionen

stärkere Zusammenhänge bei den Messwerten eineiiger Zwillinge. Jedoch gab es je nach betrachteter Dimension starke Abweichungen in der Höhe dieses Unterschiedes. Nur vier der Norton-Dimensionen bestanden zwei Tests, die Horvath zur Prüfung der Vererbbarkeit durchführten: (1) Vererbung erklärte einen signifikanten Anteil der Varianz der Kommunikatorvariablen, und (2) die Korrelationen zwischen Kommunikatorstilen eineiiger Zwillinge waren doppelt so hoch wie die zweieiiger Zwillinge. Horvath erklärt das Ergebnis dadurch, dass alle Dimensionen, die beide Tests erfolgreich bestanden, einen Bezug zum Selbstvertrauen des Individuums haben. Dies sind der entspannte, der offene und der dominante Kommunikatorstil sowie das Kommunikatorimage. Sie schließt daraus, dass kommunikatives Selbstvertrauen zu einem großen Teil vererbt ist. Es determiniere jedoch nicht vollkommen das Kommunikationsverhalten: "A predisposition is limited to a set of behaviors, and is not the basis of the individual's entire personality. So, whereas communicative tendencies might be inherited, they are only part of the human personality" (Horvath, 1998, p. 89).

Auf diese Weise verbindet Horvath Nortons Ansatz mit dem Trait-Ansatz der Persönlichkeitspsychologie zu einem interaktionistischer Ansatz, der in der *nature vs. nurture* Debatte vermitteln möchte und so zu einer realistischeren Interpretation der Komplexität von Kommunikation komme: „...genetics give us individual potential for behavior that may be stimulated by various environmental influences" (Horvath, 1998, p. 76).

McCallister (1992) legte auf Basis eigener Forschung, die vor allem in zahlreichen Interviews (ca. 10 000) mit Mitarbeitern, Experten und Wirtschaftsstudenten bestand, eine eigene Systematik von sechs Kommunikationsstilen vor: nobel, sokratisch, reflektiv, Magistrat, Kandidat und Senator. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Prämissen der Kommunikationsstile und die jeweiligen Stärken und Schwächen. Die ersten drei Stile bezeichnet McCallister als dominante bzw. vorherrschende Stile, während Magistrat und Kandidat Mischungen dieser Stile darstellen. Der Senator schließlich hat die Fähigkeit, je nach Situation zwischen noblem und reflektivem Stil zu wechseln. In ihrer Systematik, dem *Kommunikationsstilkaleidoskop*, nimmt McCallister ausdrücklich Bezug auf die traditionelle griechische Rhetorik. Der noble Stil orientiere sich an Aristoteles, der sokratische an Sokrates und der reflektive an Plato. Zur Bestimmung des vorwiegenden Kommunikationsstils einer Person hat McCallister den *Communication Style Profile Test* entwickelt.

McCallister hat ihr Konzept für den organisationalen Kontext entwickelt. Die Frage, wie ein Individuum sich in einer Organisation mit Hilfe eines klugen Einsatzes der Kommunikationsstile behaupten kann, steht im Vordergrund. Ihre theoretische Auffassung zu Kommunikationsstilen gleicht in vielen Dingen der Nortons. Diese sind für sie erlernbare Fähigkeiten und hätten nichts mit der Persönlichkeit zu tun: „It is not something with which we are born and die. It is something that we learn and develop over time,...” (McCallister, 1992, p. 17).

Jeder Stil sei bei jeder Person vorstellbar. Man könne seinen Kommunikationsstil manipulieren und bewusst für seine Ziele einsetzen. Wichtig sei dabei, seinen eigenen Kommunikationsstil sowie den seines Gegenübers zu kennen und entsprechend darauf einzugehen.

Tabelle 3: Das Kommunikationskaleidoskop nach McCallister (1992)

Kommunikationsstil	Kommunikationsprämisse	Stärken	Schwächen
Der Noble	Hauptzweck der Kommunikation ist der Austausch von Informationen und ehrlichen Meinungen.	Durchsetzungsfähigkeit, Organisation, Konzentration auf das Wesentliche, Glaubwürdigkeit, Lebendigkeit, Leitung	Aggressivität, Unaufmerksamkeit, Absolutheit, Intoleranz
Der Sokratische	Kommunikation für sich ist der Hauptzweck der Kommunikation.	Rhetorische Gewandtheit, Überzeugungskraft, Analyse, Gründlichkeit, Glaubwürdigkeit, Bildhaftigkeit	Rhetorische Unnachgiebigkeit, Wortfülle, Arroganz, Unhöflichkeit, Dogmatismus
Der Reflektive	Der Hauptzweck der Kommunikation ist der Erhalt oder die Vertiefung persönlicher Beziehungen.	Genauigkeit, Geduld, Unterstützung, Offenheit, Versöhnung, Empathie	Passivität, Verletzlichkeit, Unentschlossenheit, Unglaubwürdigkeit
Der Magistrat	Die richtige Kommunikationsstrategie ist die Analyse von Details und die geradlinige Präsentation von Meinungen und Informationen.	Rhetorische Gewandtheit und Lebendigkeit, Konzentration und Analyse, Gründlichkeit und Glaubwürdigkeit, Bildhaftigkeit und Organisation	Wortfülle und Unaufmerksamkeit, Arroganz, Unhöflichkeit, Dogmatismus, Intoleranz
Der Kandidat	Jedes Problem kann in einer ausgedehnten Unterhaltung gelöst werden.	Rhetorische Gewandtheit und Offenheit, Analyse und Versöhnung, Überzeugungskraft, Geduld und Glaubwürdigkeit	Wortfülle, Verletzlichkeit, Unentschlossenheit, Egozentrismus, Unhöflichkeit
Der Senator	Der Kommunikationsstil muss je nach Situation strategisch gewählt werden.	Anpassungsfähigkeit, Glaubhaftigkeit sowie die Stärken des noblen und des sokratischen Stils	Unberechenbarkeit sowie die Schwächen des noblen und des sokratischen Stils.

Anmerkung: Übersicht über die Kommunikationsstile in Anlehnung an McCallister (1992)

Jede Person glaube, dass ihr Kommunikationsstil der richtige sei und stelle dementsprechende Erwartungen an das Verhalten ihres Gegenübers. Kommunikationskonflikte entstünden, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt würden. Deshalb sei es wichtig, verschiedene Stile zu kennen und zu praktizieren. Der bewusste Umgang mit Kommunikationsstilen ist vor diesem Hintergrund eine Technik der Persuasion. Damit verfolgt McCallister den Verhaltensansatz noch um einiges konsequenter als Norton.

In einer Studie über den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und verschiedenen Kommunikationsskalen kritisiert Weaver (1998) den *Communication Style Profile Test* scharf:

„... even a cursory review of the inventory items highlighted the fact that a variety of communication concepts underlay each communication style. Constructs such as communication competence, willingness to communicate, and communication apprehension were all intermingled; thus, thwarting efforts to compose valid and reliable indices for communication style” (Weaver, 1998, p. 102).

Weaver steht in einer Forschungstradition, die Kommunikationsstile aus Persönlichkeitseigenschaften heraus erklärt und die in Kapitel 2.2 näher erläutert wird. Seiner Meinung nach vermische McCallister in ihrem Konstrukt viele unterschiedliche Eigenschaften, die trennscharf auseinander gehalten werden müssten.

Er sieht McCallisters Arbeit in der Tradition von Norton. Beide hätten Messinstrumente entwickelt, deren Items auf einem Kontinuum von direktiv bis nicht-direktiv verortet werden könnten. Damit bezieht er sich auf eine Studie von Norton (1978), in der dieser versuchte, die verschiedenen Kommunikatorstile in aktive und passive Stile zu clustern. Doch schon in dieser Studie zeigten sich sehr viel kompliziertere Strukturen, so dass Norton diese einfache Dimensionalität seines Konstrukts nicht nachweisen konnte. Auch McCallister sieht Beziehungen zwischen Kommunikationsstil und direktivem bzw. nicht-direktivem Managementstil. Führungskräfte mit einem sokratischen Kommunikationsstil neigten z. B. eher zu direktivem Führungsverhalten als reflektiv kommunizierende Führungskräfte (McCallister, 1992, pp. 185-188). Diese Aussagen sind jedoch als Hypothesen zu verstehen, die nicht näher empirisch überprüft wurden.

Informationen zu Reliabilität und Validität von McCallisters Test sind außer der erwähnten Studie von Weaver (1998) in der aktuellen Forschungsliteratur nicht zu finden. In ihrem Buch „I wish I'd said that“ (1992) wendet sich McCallister mehr an Praktiker als an Wissenschaft-

ler. Sie liefert Ausschnitte und Anekdoten aus zahlreichen Interviews und analysiert diese vor dem Hintergrund ihrer Systematik. Eine testtheoretische und empirische Überprüfung ihres Modells bleibt sie jedoch schuldig.

Auf Grundlage früherer Studien von Merrill und Reid (1981) entwickelten Bolton und Bolton (1984) das *Social Style Model* (vgl. Tabelle 4). Annahme ist, dass sich das soziale Verhalten von Menschen anhand von zwei grundlegenden Dimensionen strukturieren lässt: Durchsetzungsstärke (*assertiveness*) und Responsivität (*responsiveness*) im Sinne von Empathie und emotionalen Reaktionen auf Kommunikation. Durch die Kombination verschiedener Ausprägungen der zwei Dimensionen unterscheiden sie vier soziale Stile: liebenswürdig (*amiable*), analytisch (*analytical*), treibend (*driver*) und ausdrucksstark (*expressive*).

Tabelle 4: Das Social Style Model nach Bolton und Bolton (1984)

Responsivität		
niedrig	Analytisch	Treibend
	Logisch, gründlich, ernsthaft, systematisch, umsichtig	Unabhängig, aufrichtig, entschlossen, pragmatisch, effizient
hoch	Liebenswert	Ausdrucksstark
	Kooperativ, unterstützend, diplomatisch, geduldig, loyal	Kontaktfreudig, enthusiastisch, überzeugend, humorvoll, spontan
Durchsetzungsstärke	niedrig	hoch

Anmerkung: Darstellung der vier sozialen Stile mit ihren typischen Stärken in Anlehnung an Bolton und Bolton (1984, p. 24).

Jede Person zeige einen vorherrschenden Stil im sozialen Leben. Unter extremem Stress reagierten Individuen jedoch mit einer Veränderung ihres Stils. Sie flüchteten sich dann in so genannte *backup styles*, bei denen mehrere Ebenen unterschieden werden. Die erste Ebene äußere sich darin, dass der dominante Stil eine extremere Ausprägung erfahre, die meist kontraproduktives Verhalten mit sich bringe. Eine Person mit treibendem Stil würde etwa autokratisches Verhalten an den Tag legen. Eine normalerweise expressive Person würde unter Stress leicht dazu neigen, ihre Mitmenschen anzugreifen. Wachse der Stress noch weiter, sei es gut möglich, dass weitere Verhaltensweisen benachbarter Stile ausprobiert werden. Um Kommunikationskonflikte zu lösen, empfehlen Bolton und Bolton die Technik des *style flexing*, die sie folgendermaßen definieren: „Style flex is doing what is appropriate for the situation by temporarily using some behaviors typical of one’s nondominant social styles“ (Bolton & Bolton, 1984, p. 53). Dabei legen sie besonderen Wert auf das Wort „temporarily“. Damit man authentisch bleibe, solle man diese Technik nur in wichtigen und von Stress ge-

prägten Situationen anwenden. Im Gegensatz zu McCallister (1992) warnen sie vor einer zu starken Manipulation des eigenen Kommunikationsstils.

Bolton und Bolton betonen, dass sich das *Social Style Model* allein auf beobachtbares Verhalten bezieht und dieses nicht durch die Persönlichkeit erklären wolle: „Much misunderstanding of others comes from guessing at their inner state from their outer behavior.[...] Social style deals almost exclusively with the surface data of people- the tip of the iceberg” (Bolton & Bolton, 1984, p. 15). Daher ist es den verhaltensorientierten Modellen zuzuordnen. Wie McCallister, entwickelten Bolton und Bolton ihr Modell für die betriebliche Praxis. Ihre Methoden waren eine extensive Literaturrecherche, die Studie von Biographien Prominenter und qualitative Interviews sowie Analysen von Audio- und Videoaufnahmen. Mit quantitativen Studien haben sie ihr Modell nicht überprüft.

2.2 Kommunikationsstile als Dispositionen der Persönlichkeit

In Deutschland hat sich vor allem der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun näher mit Kommunikationsstilen der Menschen beschäftigt. Er interessierte sich zunächst für diese Thematik vor einem pädagogischen Hintergrund. Seine Ansätze fanden jedoch auch sehr schnell große Resonanz in der betrieblichen Praxis. Nachdem Schulz von Thun im ersten Band seiner „Miteinander Reden“ - Reihe Leitlinien für eine gelingende Kommunikation gegeben hat, richtet er im zweiten Band (2003) sein Augenmerk mehr auf interindividuelle Unterschiede, die er in der Persönlichkeit der Menschen begründet sieht. Er unterscheidet

- den bedürftig-abhängigen Stil,
- den helfenden Stil,
- den selbstlosen Stil,
- den aggressiv-entwertenden Stil,
- den sich-beweisenden Stil,
- den bestimmend-kontrollierenden Stil,
- den sich distanzierenden Stil,
- den mitteilungsfreudig-dramatisierenden Stil.

Bei den Stilen handelt es sich nach Schulz von Thun um „bestimmte Arten und Weisen, mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, zu sprechen und die Beziehung zu gestalten“ (Schulz von Thun, 2003, S. 57). Sie seien verbunden mit bestimmten Strömungen von Bedürfnissen, Gefühlen, Stimmungen und Absichten, die durch Worte und nonverbale Ausstrahlung nach außen drängen. Die verschiedenen Stile schließen sich nach Ansicht Schulz von Thuns nicht gegenseitig aus, sondern jeder könne sich wenigsten ein bisschen in jedem Stil wieder finden. Menschen haben jedoch „bevorzugte Muster der Kontaktgestaltung“ (S. 58). Schulz von Thun erklärt Erscheinungsbilder und Wirkungsweisen der Stile vor dem Hintergrund dreier theoretischer Konzepte:

- (1) dem von ihm selbst entwickelten Nachrichten-Quadrat: er ordnet für jeden Stil den Ebenen Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung und Appell einer jeden Nachricht bestimmte Kernaussagen zu.
- (2) dem Teufelskreis-Schema nach Thomann und Schulz von Thun (1988), das eine systemische Sichtweise auf die Beziehungsdynamik zwischen Kommunikationspartnern mit unterschiedlichen Stilen einnimmt.
- (3) dem Werte- und Entwicklungsquadrat nach Helwig (1969), das jedem Persönlichkeitswert einen Gegenwert gegenüberstellt, der ausbalanciert werden muss, und ohne den der Wert zu einem Unwert verkommen würde. Die Werte „Selbstverwirklichung“ und „Gemeinschaftssinn“ stehen beispielsweise in solch einem Verhältnis.

Der Grund dafür, warum Schulz von Thuns kommunikationspsychologischer Ansatz in der Praxis viel intensiver rezipiert wird als in der Wissenschaft (Schäfer, 2005), mag in der mangelnden empirischen und theoretischen Unterfütterung seiner Typologie liegen. Schulz von Thun gibt weder eine ausreichende empirische, noch eine überzeugende theoretische Erklärung dafür, wie er zu den acht oben aufgezählten Kommunikationsstilen gekommen ist. Vielmehr bedient er sich, wie er selbst sagt „additiv, willkürlich und insgesamt vielleicht vorläufig“ (Schulz von Thun, 2003, S. 60) einer Liste von hauptsächlich psychoanalytischen Persönlichkeitstheorien, die er in seinem Buch kurz erwähnt, aber nicht näher beschreibt. Seine Empirie beschränkt sich auf Beobachtungen von Teilnehmern seiner Kommunikationskurse, die ihm vielfältiges exploratives Material für seine Typologie lieferten. Eine systematische empirische Überprüfung seines Modells ist bisher jedoch nicht geschehen. Insofern kann man Schulz von Thuns Typologie eher als eine Heuristik zur Unterscheidung verschiedener Kommunikationsstile bezeichnen.

Eine amerikanische Forschergruppe um McCroskey beschäftigte sich in den letzten Jahren vor allem mit dem empirischen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Kommunikationsverhalten. Im Mittelpunkt steht wie bei Schulz von Thun die Annahme, dass Unterschiede im Kommunikationsverhalten Eigenschaften sind, die durch die Persönlichkeit eines Individuums beeinflusst werden. Dabei interessieren McCroskey und seine Kollegen vor allem die biologischen Grundlagen dieser Eigenschaften, weshalb sie auf die Forschung der Psychobiologie, insbesondere deren Erkenntnisse im Bereich der Temperamentforschung, zurückgriffen. Dabei prägten sie den Begriff der *Communibiology*. Der Ansatz stützt sich auf fünf zentrale Annahmen (Beatty & McCroskey, 1998, pp. 46-54):

- (1) Alle psychologischen Prozesse, die bei sozialer Interaktion ablaufen, sind abhängig von Gehirnaktivitäten, was eine Neurobiologie interpersonaler Kommunikation erforderlich macht.
- (2) Die Gehirnaktivitäten laufen zeitlich vor den psychologischen Erlebnissen ab.
- (3) Die neurobiologischen Strukturen, die dem Temperament und den individuellen Unterschieden zugrunde liegen, sind meist vererbt.
- (4) Umwelt- oder Situationsvariablen haben nur einen zu vernachlässigenden Effekt auf das interpersonale Verhalten.
- (5) Unterschiede im interpersonalen Verhalten sind prinzipiell auf individuelle Unterschiede in der neurobiologischen Funktionsweise zurückzuführen.

Mit diesen Annahmen positionieren sich Beatty und McCroskey im Sinne des Trait-Ansatzes bzw. Eigenschaftsparadigmas in der Persönlichkeitsforschung: Verhaltensdispositionen innerhalb einer Person erzeugen stabile Beziehungen zwischen den Situationen und den Reaktionen einer Person (Asendorpf, 2004). Darüber hinaus verwenden sie einen dispositionalen Eigenschaftsbegriff. Eigenschaften werden als Neigung einer Person verstanden, unter gegebenen Umständen in einer bestimmten Art und Weise zu reagieren. Mit diesen Dispositionen wird das Verhalten einer Person erklärt. Auch McCrae et al. (2000), bekannt für ihre Forschung auf dem Gebiet der Big Five Persönlichkeitsfaktoren, vertreten diese Position und sehen die Grundlage für die individuellen Unterschiede in der biologischen Erbsubstanz der Menschen. Dieser kausalen Sichtweise widersprechen Vertreter des Sammelvariablenansatzes. Sie sehen Eigenschaften nur als Kurzbezeichnung für immer wiederkehrende Verhaltensmuster. Eigenschaften haben damit keinen Erklärungs-, sondern nur Prognosewert (Höft, 2001).

Die Art und Weise, wie eine Person kommuniziert, ist nach diesem Ansatz sehr stark mit der Persönlichkeit verbunden: „...personality and communication are inherently intertwined“ (Daly & Bippus, 1998, p. 22). Zahlreiche Persönlichkeitskonstrukte beinhalten Aspekte sozialer Interaktion in irgendeiner Form. Prominente Beispiele sind die Faktoren Verträglichkeit und Extraversion der Big Five Taxonomie. Ebenso lässt die Art und Weise, wie wir kommunizieren, Rückschlüsse über unsere Persönlichkeit zu. Der Kommunikationsstil wird als Disposition innerhalb der Persönlichkeit verstanden, die ein bestimmtes Kommunikationsverhalten hervorruft (Richmond & Martin, 1998). Nicht deutlich wird, ob der Kommunikationsstil selbst als Persönlichkeitseigenschaft angesehen wird oder nur ein abgeleitetes Konstrukt darstellt. Andersen (1987) und Horvath (1998) betrachten den Kommunikationsstil als einen „engen Verwandten“ der Persönlichkeit. Richmond und Martin (1998) bezeichnen den Kommunikationsstil als eine Eigenschaft, die beeinflusst, wie Menschen kommunizieren.

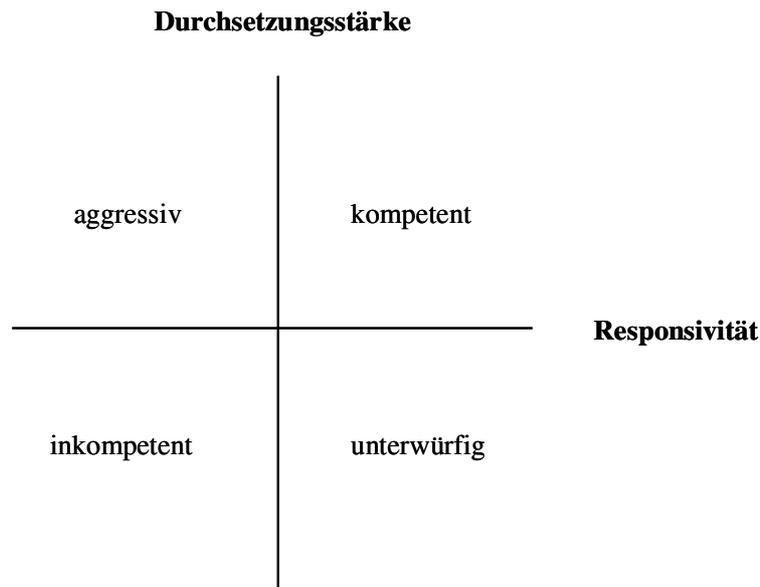
Neben dem Kommunikationsstil finden sich in der Literatur dieser Forschungstradition eine Vielzahl verschiedener Begriffe wie *communication behavior* (Daly & Bippus, 1998; McCroskey & Richmond, 1998), *communicator traits* (Beatty & McCroskey, 1998), *communication preference profile* (Weaver, 1998) oder ganz allgemein „communication-related variables“ (Daly & Bippus, 1998). So vielseitig, wie schon diese Begriffsfülle vermuten lässt, gestalten sich auch die Forschungsfragen und -ansätze. Einige Beispiele seien hier erwähnt.

McCroskey, Heisel und Richmond (2001) sowie McCroskey, Heisel, Richmond und Hayhurst (2004) untersuchten den Zusammenhang zwischen den drei Persönlichkeitsfaktoren Extraversion, Neurotizismus und Psychotizismus nach Eysenck (1985) und verschiedenen Kommunikationseigenschaften. Dabei stellte sich beispielsweise heraus, dass nicht-neurotische Extravertierte nicht schüchtern oder zurückhaltend gegenüber Berührungen sind. Sie sehen sich als kompetenter, durchsetzungsstark und responsiv und zeigen einen höheren Grad der Selbstanahme (McCroskey et al., 2001). Im weiteren Interesse der Forscher stehen vor allem einzelne Kommunikationseigenschaften wie Streitfreudigkeit (*argumentativeness*) und verbale Aggressivität (*verbal aggression*) (Rancer, 1998; Wigley, 1998), Kommunikationsfurcht (*communication apprehension*) (McCroskey & Beatty, 1998) oder die Bereitschaft zur Kommunikation (*willingness to communicate*) (McCroskey & Richmond, 1998).

Aufbauend auf früheren Arbeiten von u. a. Merrill und Reid (1981) hat auch die Forschergruppe um McCroskey die Konstrukte Durchsetzungsstärke (*assertiveness*) und Responsivität (*responsiveness*) für die Erforschung interpersonaler Kommunikation angewandt (McCroskey & Richmond, 1996; Richmond & McCroskey, 1990). Richmond und Martin (1998) verwenden jedoch auch eine dritte Dimension für ihre Forschung: die Flexibilität einer Person, ihren Kommunikationsstil an variierende situationale Gegebenheiten anzupassen (*versatility*). Diese Dimension wurde ebenfalls bereits bei Merrill und Reid (1981) angelegt. Aufbauend auf diesen Dimensionen wurden die Systematiken *Sociocommunicative Style* (SCS) und *Sociocommunicative Orientation* (SCO) entwickelt und in empirischer Forschung angewandt (Cole & McCroskey, 2000; Richmond & Martin, 1998; Thomas, Richmond & McCroskey, 1994; Wanzer & McCroskey, 1998; Wooten & McCroskey, 1996). SCO beschreibt die Art und Weise, wie sich eine Person selbst sieht, SCS hingegen, wie andere Personen diese Person einschätzen.

Obwohl die gleichen Grunddimensionen wie bei Bolton und Bolton (1984) verwendet wurden (vgl. Kapitel 2.1), ist die Ausgestaltung der Systematik sehr unterschiedlich (vgl. Abbildung 4). Die Ergebnisse, die eine Person auf den verschiedenen Skalen erzielen kann, werden vor dem Hintergrund eines Idealbilds, nämlich der kommunikativ kompetenten Person interpretiert. Personen, die sowohl auf der Durchsetzungsfähigkeitsskala als auch auf der Responsivitätsskala gut abschneiden, werden als kompetent bezeichnet. Personen, die durchsetzungsfähig sind, aber kein Einfühlungsvermögen haben, werden aggressiv genannt, während Menschen mit hohem Einfühlungsvermögen, aber geringer Durchsetzungsfähigkeit das Label unterwürfig bekommen. Personen mit niedrigen Werten auf beiden Skalen werden schließlich als inkompetent betrachtet. Diese Bezeichnungen bergen einen großen Nachteil im Vergleich zu anderen Modellen: sie sind zum Teil sehr abwertend, was bei der Anwendung in der betrieblichen Praxis zu Akzeptanzproblemen führen kann.

Cole und McCroskey (2000) haben Zusammenhänge zwischen SCO und zwei Persönlichkeitsmodellen untersucht: den drei Faktoren Neurotizismus, Extraversion und Psychotizismus nach Eysenck (1985) sowie dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit nach McCrae und John (1992). In ihrer Studie ließen sich die Hälfte der Varianz auf der Dimension *assertiveness* und zwei Drittel der Varianz auf der Dimension *responsiveness* durch Persönlichkeitsfaktoren erklären. Sie folgerten daraus, dass sich der Kommunikationsstil sehr gut durch die Persönlichkeit vorhersagen lasse und sahen sich im verfolgten Trait-Ansatz bestätigt.



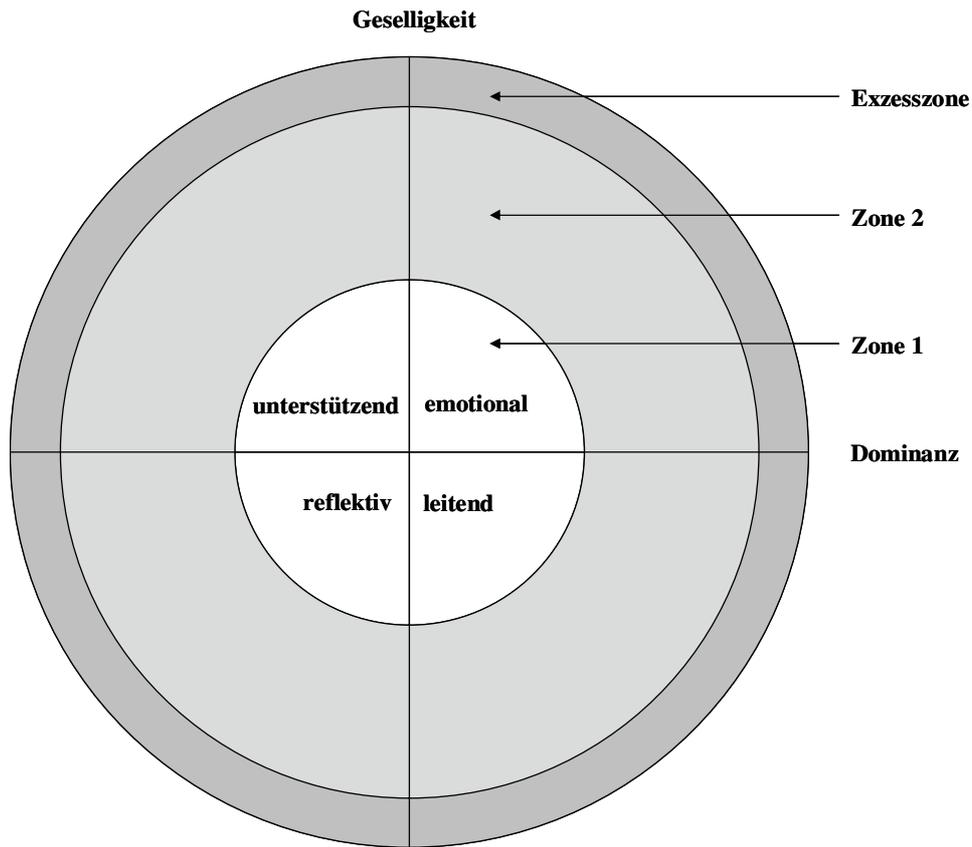
Anmerkung: Darstellung in Anlehnung an Cole und McCroskey (2000)

Abbildung 4: Sociocommunicative Styles im Überblick

Eine ähnliche Systematik schlagen Reece und Brandt (1996) vor. Auch sie sehen den Kommunikationsstil bestimmt durch zwei Achsen, die sie mit den Labels Dominanz und Geselligkeit betiteln. Die Kombination der zwei Achsen führt ebenfalls zu vier Kommunikationsstilen: leitend (*director*), emotional (*emotive*), unterstützend (*supportive*) und reflektiv (*reflective*). Jeder Kommunikationsstil kann außerdem in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt sein. Um dies zu verdeutlichen wird das Modell in unterschiedliche Zonen differenziert, wie Abbildung 5 zeigt.

Wie Richmond und Martin (1998) verwenden auch Reece und Brandt (1996) die *versatility* Dimension und wie Bolton und Bolton (1984) beschreiben sie das Konzept des *style flexing*¹. Versatilität kann mit den Begriffen Vielseitigkeit oder Einsatzflexibilität übersetzt werden und beschreibt die Flexibilität des Kommunikationsstils. Nach dem Verständnis von Reece und Brandt ist der Kommunikationsstil relativ stabil über die Zeit. Die Versatilität könne jedoch bewusst trainiert werden. *Style flexing* definieren Reece und Brandt als den Versuch, den eigenen Kommunikationsstil an die Bedürfnisse des Gegenübers anzupassen. Dieser Ansatz kann als sinnvoller Kompromiss zwischen dem Persönlichkeits- und dem Verhaltensansatz gesehen werden.

¹ Dies Parallele zwischen den Ansätzen ist dadurch zu erklären, dass sowohl Bolton und Bolton (1984) als auch Reece und Brandt (1996) sich auf die Arbeiten von Merrill und Reid beziehen.



Anmerkung: Darstellung in Anlehnung an Reece und Brandt (1996, p. 138)

Abbildung 5: Kommunikationsstile nach Reece und Brandt (1996)

Der eigentliche Kommunikationsstil wird durch psychologische Grundlagen in der Persönlichkeit erklärt. Der flexible Umgang mit diesem und die Toleranz gegenüber anderen Kommunikationsstilen wird als Kompetenz betrachtet, die im Laufe der Zeit erlernt und bewusst eingesetzt werden kann. Reece und Brandt geben allerdings in ihrer Darstellung keine Hinweise darüber, inwiefern sie ihr Modell operationalisiert und empirisch geprüft haben.

Diese kurze Aufzählung kann nur einen ersten Eindruck über die umfangreichen Forschungsaktivitäten geben. Einen sehr detaillierten und umfassenden Überblick über Forschungsergebnisse zu möglichen Kommunikatorcharakteristika findet man bei Giles und Street (1994). Dazu gehören Studien über psychologische Variablen wie die bereits oben erwähnten Persönlichkeits- oder Kommunikationseigenschaften. Darüber hinaus stellten sie aber auch Literatur über Kommunikation und soziodemographische Variablen wie Geschlecht, Alter, sozioökonomischer Status, Kultur oder Behinderung zusammen. Giles und Street erachten diese als sehr wichtig für die Interpretation von Effekten der Kommunikatorcharakteristiken auf das Kommunikationsverhalten. Den Grund für mangelnde Effekte sehen sie darin, dass psycholo-

gische Variablen alleine nicht ausreichend Varianz im Verhalten erklären, da sie häufig mit soziodemographischen Variablen interagieren (Giles & Street, 1994, p. 128). Damit lenken sie den Blick wiederum auf Umweltfaktoren des Kommunikators. Des Weiteren besprechen Giles und Street Ansätze, die sich mit der Bewertung und Beurteilung von Kommunikatoren durch die Rezipienten auf Grundlage des Sprachstils beschäftigen. Der Sprachstil wird dabei u. a. charakterisiert durch den Dialekt, Akzent, die Wortwahl, Sprechgeschwindigkeit, den Einsatz von Pausen, die Intensität bzw. Lautstärke, Stimmlage, Attraktivität der Stimme, Sprechdauer, Selbstenthüllung, Intensität der Sprache (starke vs. schwache Worte) etc.

Zentraler Kritikpunkt an den laut Giles und Street „traditionellen Forschungsparadigmen“ ist u. a., dass viele zusammenhängende Variablen isoliert voneinander untersucht werden. Außerdem litten die Untersuchungen meist an einem Bias zugunsten des Enkoders bzw. Senders (wie bei den Persönlichkeitsansätzen) oder des Dekoders bzw. Rezipienten (wie bei den Studien zum Sprachstil). Sie argumentieren außerdem dafür, die Person-vs.-Situation-Debatte zu überwinden und ein Modell zu entwickeln, das die verschiedenen Einflüsse auf das Kommunikationsverhalten integriert. Sie selbst schlagen zusammengefasst folgende Sichtweise vor: Persönliche Faktoren beeinflussen das Verhaltensrepertoire, das zur Verfügung steht, und das Erfahrungswissen, wie in welchen Situationen (sozial erwünscht bzw. entsprechend bestimmter Stereotype) zu handeln ist. Aus diesen Pools kann entsprechend der eigenen funktionalen Bedürfnisse und Selbst-Präsentationstaktiken ein passendes Verhalten gewählt werden (Giles & Street, 1994, p. 134 f).

Auch Daly und Bippus (1998) bemängeln an der persönlichkeitsorientierten Forschung, dass sie nicht zu einem integrativen Modell von Kommunikationseigenschaften geführt hat, sondern lediglich zu einer Ansammlung nebeneinander stehender Studien:

„Communication research emphasizing personality has had no obvious structure or ‚master plan‘ associated with it. Each individual investigator selects her or his favorite trait and proceeds to explore the measurement, manifestations, or consequences of the disposition without much regard for how it fits within some larger domain of communication-related traits. Very simply, integrative models of communication-oriented traits have not been devised“ (Daly & Bippus, 1998, p. 25).

Während also als positiv zu werten ist, dass Wissenschaftler zur Erklärung menschlicher Kommunikation Persönlichkeitsvariablen heranziehen, ruft jedoch der biologische Determinismus dieser Ansätze Zweifel an ihrer Erklärungskraft hervor. Eine weitere Konsequenz dieses Denkens ist, dass Kommunikationsstile, wenn sie genetisch erklärt werden, untrennbar von der Persönlichkeit sind und damit nicht beliebig verändert werden können. Während also

die aus Nortons Ansatz resultierte Denkrichtung davon ausgeht, dass Kommunikationsstile erlernt werden und daher auch trainiert werden können, dürfte dies aus Sicht der *Communiology* nicht funktionieren. Es wird lediglich die Möglichkeit gesehen, dass eine Person die Eigenschaft hat, ihren Kommunikationsstil anzupassen. Auf diese Weise führen Richmond und Martin (1998) wie erwähnt die Flexibilität des Kommunikationsstils als eigene Dimension zu dessen Beschreibung ein. Schließlich findet sich in dieser Forschungstradition keine integrative Systematik, in die die Vielzahl der verschiedenen kommunikationsbezogenen Variablen eingeordnet wird. Dies stellt eine große Schwierigkeit dar, wenn für das Forschungsziel dieser Arbeit ein Modell von Kommunikationsstilen gefunden werden soll.

3 Modelle zur Beschreibung von Kommunikationsstilen von Führungskräften

3.1 Führungsstile und Kommunikationsstile

Nachdem in Kapitel 2 allgemeine Ansätze zur Beschreibung von Kommunikationsstilen beschrieben wurden, sollen nun Ansätze, die speziell zur Beschreibung des Kommunikationsstils von Führungskräften entwickelt wurden, vorgestellt werden. Besonders nahe liegend ist es, hierbei auf die umfangreiche Literatur der Führungsforschung zurückzugreifen. Gerade zur Beschreibung von Führungsstilen wurden in der Führungs- und Managementtheorie verschiedene Ansätze entwickelt, die später von der kommunikationspsychologischen Führungsforschung aufgegriffen wurden. Auch hier wurde die Diskussion geprägt von der Person-vs.-Situation-Debatte.

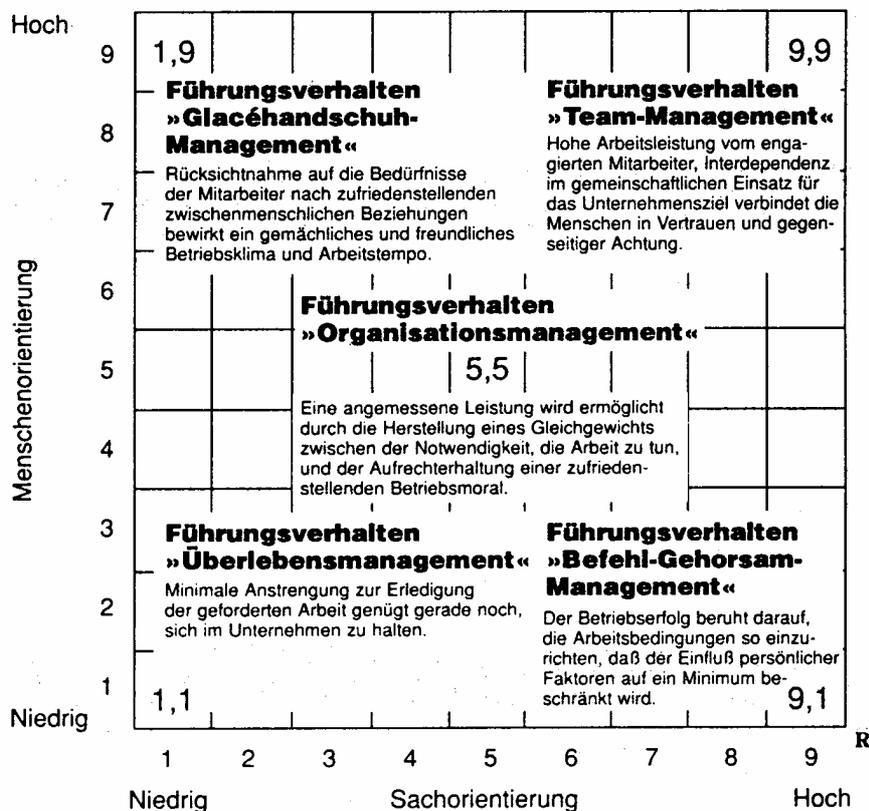
Auf Eigenschaftsansätze, die versuchten, den Erfolg von Führungskräften an ihrer Persönlichkeit festzumachen, folgten verhaltens- und situationsorientierte Ansätze (Rodler & Kirchner, 2002). Besonders bekannte verhaltensorientierte Führungsstilmodelle entwickelten zwei Forschergruppen in den so genannten Ohio- und Michigan-Studien. Hauptergebnis der Ohio-Studien war, dass die Vielfalt an Führungstätigkeiten auf zwei große Faktoren reduziert wurde: *Consideration* und *Initiating Structure* (Stogdill, 1973). *Consideration* beschreibt den Grad der Mitarbeiterorientierung, also das Ausmaß, in dem die Führungskraft Wert auf gute Beziehungen zu den Mitarbeitern legt. *Initiating Structure* bezeichnet, wie viel Wert die Führungskraft auf die Aufgabenerfüllung legt, also die Aufgabenorientierung. Blake und Mouton (1968, 1980) legten diese zwei Dimensionen ihrem Verhaltensgitter des Führungsverhalten (*Managerial Grid*) zugrunde. Sie stellen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung als voneinander unabhängige Variablen gegenüber, so dass sie einen zweidimensionalen Raum aufspannen. Je nach dem Grad der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung werden verschiedene Führungsstile unterschieden (vgl. Abbildung 6). Der universell einsetzbare und erstrebenswerte Führungsstil sei der 9.9-Stil, der auf beiden Achsen hohe Werte aufweist.

Stech (1983) interessierte sich für die Ohio-Studien als theoretische Grundlage, um den Kommunikationsstil von Führungskräften zu beschreiben. Er untersuchte, welche kommunikativen Aspekte sich in der Beschreibung der verschiedenen Führungsstile finden und stellte diese zu einem mitarbeiterorientierten und einem aufgabenorientierten Kommunikationsstil zusam-

men. In seinem Buch „Leadership Communication“ beschreibt er diese Stile in aller Ausführlichkeit. Zusammenfassend argumentiert er folgendermaßen:

„The two factors or components, representing two different leadership styles, have closely related communicator styles. By looking specifically at communication behaviours, the styles can be described fairly well. The person oriented leader emphasizes communication- particularly listening- and within that emphasis tends to be informal, positive and personal. The task oriented leader focuses more on formal ways of sending messages and on their content. Usually, these messages deal with job related information and include criticism and evaluation“ (Stech, 1983, p. 52).

Diese beiden Kommunikationsstile schließen sich nach Ansicht Stechs (1983) nicht gegenseitig aus. Entsprechend dem Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1968, 1980), zeigt er verschiedene mögliche Kombinationen zwischen dem aufgabenorientierten und dem mitarbeiterorientierten Kommunikationsstil auf. Der 9.9-Stil, den Blake und Mouton als idealen Führungsstil herausstellen, inspiriert Stech zur Beschreibung eines integrierten Kommunikationsstils, den er in offener, zweiseitiger Kommunikation basierend auf gegenseitigem Verständnis verwirklicht sieht. Auch Metakommunikation und damit die offene Diskussion über die Beziehung zwischen Führendem und Geführtem gehöre zu diesem Stil.



Anmerkung: Übernommen aus Blake und McCause (1992).

Abbildung 6: Das Verhaltensgitter

Um seine Ausführungen zu unterfüttern, zieht Stech (1983) u. a. den Interpersonalen Circumplex (IPC) nach Leary (1957) heran. Leary und seine Kollegen legten den Grundstein für die Entwicklung des IPC (vgl. für eine nähere Beschreibung Kapitel 4.1) als einem Modell zur Beschreibung interpersonalen Verhaltens. Kennzeichen dieses Modells sind wie beim Verhaltensgitter zwei Achsen, die einen zweidimensionalen Raum aufspannen: die vertikale Dominanzachse und die horizontale Liebeachse. Diese Parallele veranlasste Stech (1983) dazu, beide Modelle zu integrieren. Die Dominanzachse des IPC setzt er mit dem Faktor Aufgabenorientierung gleich, die Achse Liebe mit dem Faktor Mitarbeiterorientierung. Er kommt zu diesem Schluss, da sich die Beschreibungen der Achsen mit denen der Führungsstile in manchen Aspekten decken. Die Dimensionen Aufgabenorientierung und Dominanz erscheint gewagt, da z. B. Bales diese als unterschiedliche Achsen in seinem SYMLOG Modell konzipiert (Bales & Cohen, 1982).

Einige Annahmen des Verhaltensgitters nach Blake und Mouton (1968, 1980) wurden in der Führungsforschung hart kritisiert. Zu den häufigsten Kritikpunkten gehörte, dass die Dimensionen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung unabhängig voneinander seien. Ebenso wurden Zweifel am Ideal des 9.9-Stil laut. In empirischen Studien konnte zwischen der 9.9-Ausprägung des Führungsstils und der Führungseffektivität häufig kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden (Rodler & Kirchler, 2002). Das Problem beim Modell des Verhaltensgitters wie auch bei anderen verhaltenstheoretischen Perspektiven liegt in der fehlenden Berücksichtigung von Situationsvariablen. Dieser Tatsache trugen die situative Führungstheorien bzw. Kontingenztheorien Rechnung. Eine der bekanntesten ist z. B. die situative Reifegradtheorie nach Hersey und Blanchard (1977), die je nach Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter einen *Telling*, *Selling*, *Participating* oder *Delegating* Stil empfiehlt.

Auch diese Perspektive integriert Stech (1983) in seine Arbeit. Ausgehend von Kontingenztheorien der Führung zeigt er die Notwendigkeit auf, je nach Situation mehr den aufgabenorientierten oder den mitarbeiterorientierten Stil zu betonen. Dies setzt jedoch voraus, dass beide Stile beherrscht werden. Auch Stech ist also der Ansicht, dass Stile erlernbar und trainierbar sind. Eine Führungskraft kann sich nach dieser Auffassung also den Weg zum integrierten Kommunikationsstil erarbeiten.

Die wichtigsten Führungstheorien des verhaltenswissenschaftlichen Paradigmas hat Stech ausführlich auf die bedeutsamsten Kommunikationsaspekte untersucht. Eine Schwäche dieser

Vorgehensweise ist, dass die Trennung zwischen dem Kommunikationsstil und dem Führungsstil nicht deutlich wird. Er unterscheidet häufig nicht trennscharf zwischen reinen Kommunikationsakten und anderen Verhaltensweisen. Dies ist nach Stech auch gar nicht notwendig. Denn für ihn sind Führungsstil und Kommunikationsstil ähnlich stark miteinander verbunden wie Persönlichkeit und Kommunikationsstil für McCroskey und seine Kollegen (vgl. Kapitel 2.2). Durch Kommunikation lebe eine Führungskraft ihren Führungsstil. Darüber hinaus sei Kommunikationsverhalten beobachtbar und gebe dadurch Einblicke in die Art und Weise, wie Führung funktioniert: „Focusing on communication allows us to display leadership styles easily. How a supervisor functions can be heard and seen more directly in messages and the context in which they occur than in almost any other feature of the leadership process” (Stech, 1983, p. 52). Dadurch dass jedoch die Führungsstile Stechs Interpretation von Kommunikationsstilen bestimmen, können nur wenige neue Aspekte gefunden werden. Stech bietet nicht mehr als eine neue Sichtweise auf bekannte Ansätze. Wirklichen Erkenntnisgewinn und empirische Nachweise über die Struktur des Kommunikationsverhaltens in Führungssituationen leistet er nicht.

Yrle, Hartmann und Galle (2002) integrieren in ihrer Studie kommunikationstheoretische Ansätze mit Kontingenztheorien und dem *Leader-Member-Exchange* Ansatz (LMX). Während die Kommunikationsliteratur in Nordamerika überwiegend präskriptiv orientiert sei und nach dem Kommunikationsideal suche, sehen Yrle et al. in diesen Führungstheorien interessante Perspektiven. Kontingenztheorien lenken die Blickrichtung auf die spezifische Situation, in der Führung stattfindet. Yrle et al. folgern daraus für den Kommunikationsprozess, „that there may not be one best way for supervisors and subordinates to communicate, but rather that the kind and quality of communication required may vary across situations“ (Yrle et al., 2002, p. 259). Bezugnehmend auf Ross (1986) und Hersey und Blanchard (1977) unterscheiden sie direktive (*coaching*) und partizipative (*counselling*) Kommunikationsstile. Nach der Argumentation von Hersey und Blanchard sollten direktive Stile bei Mitarbeitern mit weniger Erfahrung angewandt werden, während partizipative Stile bei erfahrenen und kompetenteren Mitarbeitern sinnvoll sind. Yrle et al. interessiert an dieser Stelle aber besonders die Zweier-Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Nach dem LMX-Ansatz wechselt die Führungskraft ihren Stil nicht nur situationsabhängig, sondern auch personenabhängig je nach Art der Beziehung, die zwischen ihr und dem Mitarbeiter besteht. Graen und Scandura (1987) unterscheiden die Mitarbeiter z. B. in eine *in-group*, die größere Freiheiten zugesprochen bekommt und zu der ein reger informeller Austausch besteht, und eine *out-group*, die stärker

kontrolliert und beaufsichtigt wird und zu der eher formelle Beziehungen bestehen. Yrle et al. greifen diese Unterscheidung auf und weisen auf starke Ähnlichkeiten zu den oben genannten Stilen hin: „What is interesting, from the perspective of this study, is that close supervision bears a distinct resemblance to the coaching/directive style, while negotiating latitude is similar to the counselling/participative style” (Yrle et al., 2002, p. 260). Der direkte Stil wird also eher gegenüber Mitgliedern der *out-group*, der partizipative Stil gegenüber Mitgliedern der *in-group* erwartet.

Vor diesem theoretischen Hintergrund interessierte die Autoren die Frage, ob es Zusammenhänge zwischen den Kommunikationspraktiken der Führungskräfte und der wahrgenommenen Qualität der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gibt. Zur Messung des Kommunikationsstils verwendeten sie eine Skala von Hatfield und Husemann (1982), die ursprünglich konstruiert wurde, um Kongruenzen in der Wahrnehmung der Kommunikation seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erforschen. Sie beinhaltet drei Aspekte: Koordination, Partizipation und Expression. Tatsächlich wurden signifikante Zusammenhänge zwischen praktizierter Koordination und Partizipation und der wahrgenommenen Qualität des LMX gefunden. Mitarbeitern der *in-group* gegenüber hielten die Führungskräfte bessere Informationen bereit und erlaubten mehr Partizipation. Diese Praktiken entsprechen auch den empfohlenen Best-Practice-Ansätzen aus der präskriptiven Kommunikationstheorie. Mitarbeiter der *out-group* hingegen beurteilten die Informationen, die sie bekamen zwar als adäquat, vermissten jedoch Möglichkeiten zur Partizipation. Diese Dyaden wichen also deskriptiv von der empfohlenen Best-Practice ab. Die Frage, die Yrle et al. hieraus ableiten, ist, ob dies ein Mangel ist, oder ob es sogar zu empfehlen ist, in Dyaden mit schwächerer LMX-Qualität vom partizipativen Stil (*counselling style*) abzuweichen und hier einen stärker direktiven Stil (*coaching style*) zu praktizieren. Eine Antwort geben sie in ihrer Studie darauf nicht.

Die von Yrle et al. verwendete Unterscheidung der Kommunikationsstile in direkte und nicht-direktive Stile wurde zuvor auch von anderen Autoren eingeführt. So untersuchte Sagie (1996) die Auswirkungen von Kommunikationsstil und Zielsetzungsstrategie auf die Leistung und die Einstellungen der Mitarbeiter. Anders als Yrle et al. trennt er jedoch die Dimensionen Kommunikationsstil (direktiv vs. nicht-direktiv) und Zielsetzungsstrategie (autoritär vs. partizipativ). Sie werden als voneinander unabhängige Variablen betrachtet. Somit wird Partizipation nicht als Merkmal eines Kommunikationsstils verstanden, sondern als eine bestimmte Strategie, Ziele mit Mitarbeitern zu vereinbaren. In einem Experiment konnte Sagie nachwei-

sen, dass der Kommunikationsstil einen größeren Einfluss auf die Leistung hat, während die Zielsetzungsstrategie stärker die Einstellungen der Mitarbeiter wie z. B. Commitment beeinflusst. Dabei führte der direkte Kommunikationsstil zu höherer Leistung, während der partizipative Zielsetzungsprozess ein stärkeres Commitment begünstigte. Die Kombination dieser beiden Variablen führte zu den besten Ergebnissen. Sagie sieht hier auch einen Erklärungsansatz für den Erfolg charismatischer Führung: Sie verbindet starke Führung mit der Begeisterung der Mitarbeiter für ein gemeinsames Ziel.

Auch McCallister (1983) unterscheidet in ihrer Studie einen direkten und einen nicht-direktiven Kommunikationsstil. Sie untersucht Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen direkter Perspektive und Metaperspektive von Managern hinsichtlich abwärts gerichteter Kommunikationsstile. Während die direkte Perspektive beschreibt, was ein Manager über einen Kommunikationsstil denkt, beinhaltet die Metaperspektive die Gedanken eines Managers darüber, wie die Mitarbeiter auf einen Kommunikationsstil reagieren. Eine Inhaltsanalyse von Aussagen, die 120 beginnende Manager gemacht haben, zeigte eine erhebliche Diskrepanz zwischen beiden Perspektiven. Obwohl die überwältigende Mehrheit der Manager sagte, dass sie einen nicht-direktiven Kommunikationsstil bevorzugten, schrieben sie dem direkten Kommunikationsstil eine größere Wirkungsmacht zu.

In früheren Arbeiten entwickelten auch Richmond und McCroskey (1979; Richmond, McCroskey & Davis, 1982) ein Kommunikationsstilkonstrukt. Als theoretische Grundlage ihrer *Management Communication Style* (MCS) Skala dienen die Kontingenztheorien von Tannenbaum und Schmidt (1958) sowie Sadler (1970), die verschiedene Führungsstile auf einem Kontinuum zwischen den Extremen vorgesetzten-zentriert (*boss centered*) und mitarbeiter-zentriert (*subordinate centered*) anordnen. Richmond und McCroskey (1979) übernehmen die von Sadler vorgeschlagenen Labels (*Tell, Sell, Consult and Join*) für das Kontinuum und beschreiben für jeden Führungsstil Charakteristika der Kommunikation. So beschreiben sie für das eine Extrem die Kommunikation als generell abwärts gerichtet, einseitig und nicht interaktiv (*Tell*), während beim entgegengesetzten Stil die Kommunikation hauptsächlich horizontal, zweiseitig und sehr interaktiv verläuft (*Join*). Die vier Kommunikationsstile werden auf einem 19-stufigen Kontinuum verankert mit jeweils fünf Stufen Abstand zwischen den Stilen. Die Versuchspersonen sollen nach Unterrichtung über das dahinter stehende Konstrukt lediglich den Punkt auf dem Kontinuum einkreisen, der den MCS ihrer Führungskraft am besten wiedergibt. Richmond und McCroskey begründen ihre Anlehnung an das Führungs-

stilmodell von Sadler damit, dass der Kommunikationsstil von Führungskräften sowohl eine Funktion des Managementstils ist, der bereits durch die Organisation und das höhere Management vorgegeben wird, als auch des individuellen Kommunikationsstils, den die Führungskraft mit in den organisationalen Kontext hineinbringt: "Clearly, if all decisions are made above a manager, he or she can only choose a Tell or Sell style, which would restrict the communication styles available for use" (Richmond & McCroskey, 1979, p. 363). Die bisherige Forschung zu Kommunikationsstilen, insbesondere die Systematik Nortons, unterscheidet ihrer Meinung nach nicht zwischen verschiedenen Kontexten der Kommunikation. Deshalb erscheint ihnen eine Anlehnung an kontingenztheoretische Ansätze der Führungsforschung sinnvoll. Innerhalb einer bestimmten Organisation wird der Kommunikationsstil als relativ konstant gesehen.

Richmond und McCroskey berichten in ihrer Studie eine hohe Retest-Reliabilität. Außerdem fanden sie einen direkten Zusammenhang zwischen MCS und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, d.h. je mitarbeiter-zentrierter und interaktiver die Versuchspersonen den MCS ihrer Führungskraft einschätzten, desto zufriedener waren sie. In einer weiteren Studie berichten Richmond, McCroskey und Davis (1982) über einen mittleren bis starken Zusammenhang zwischen MCS und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft in verschiedenen organisationalen Kontexten: Schulen, Industrie, staatlichen Einrichtungen und Banken. Ebenso assoziierten die Befragten den MCS ihres Vorgesetzten sehr stark mit dem Managementstil der höheren Ebenen. Daraus schließen Richmond et al., dass dieser den Freiheitsgrad des Vorgesetzten in der Wahl seines Kommunikationsstils einschränkt. Eine Studie zur Konstruktvalidierung des MCS führten Downs und Down (1989) durch. Sie untersuchten den Zusammenhang zwischen der MCS-Skala und drei Variablen des Kommunikationsverhaltens (Zuhören, Verstehen, Qualität der Kommunikation). Mit allen drei Kommunikationsvariablen wurden wie erwartet signifikante Korrelationen gefunden.

Einen etwas anderen Ansatz wählte Darling (1991). Er wendet das von Bolton und Bolton (1984) entwickelte *Social Style Model* auf die Führungssituation an. Dabei orientiert auch er sich an den bekannten Führungsstiltypologien, insbesondere der Zwei-Faktoren-Theorie. Den vier sozialen Stilen nach Bolton und Bolton ordnet Darling jeweils eine Kommunikationsorientierung zu: der liebenswürdige (*amiable*) Stil ist demnach personenorientiert, der analytische (*analytical*) Stil prozessorientiert, der treibende (*driver*) Stil handlungsorientiert und der ausdrucksstarke (*expressive*) Stil ideenorientiert. Mit den Dimensionen nimmt Darling Bezug auf die Faktoren Mitarbeiterorientierung Aufgabenorientierung aus den Ohio-Studien. Die

Personenorientierung entspricht dem Faktor Mitarbeiterorientierung. Prozessorientierung und Handlungsorientierung beruhen auf dem Faktor Aufgabenorientierung. Die aus dem *Social Style Model* abgeleitete Ideenorientierung beschreibt die Innovationsfreudigkeit einer Person und stellt in Bezug auf die Ohio-Studien eine neue Dimension dar. Interessant ist an Darlings Darstellung (vgl. Tabelle 5), dass er die Kommunikationsstile über Inhalte definiert, mit denen sich Personen in ihrer Kommunikation vorwiegend beschäftigen.

Tabelle 5: Die grundlegenden sozialen Stile und dazugehörige Kommunikationsorientierungen

Responsivität		
niedrig	Analytisch (prozessorientiert)	Treibend (handlungsorientiert)
	Kommuniziert über Zahlen und Fakten, Prozesse und Richtlinien, Systeme und Organisation, Planungen und Vorhersagen, Analyse und Kontrolle.	Kommuniziert über: Dinge erledigen, Ziele und Ergebnisse, Leistung und Produktivität, Effizienz und Vorwärtskommen, Entscheidungen und Erfolge.
hoch	Liebenswert (personenorientiert)	Ausdrucksstark (ideenorientiert)
	Kommuniziert über Bedürfnisse und Motivationen, Teamarbeit und Teamgeist, Gefühle und Überzeugungen, Werte und Selbstverwirklichung, Emotionen und Beziehungen.	Kommuniziert über: Innovation und Veränderung, Neue Wege, Dinge zu tun, Kreativität und Möglichkeiten, Alternativen oder Optionen, Konzepte und Entwürfe.
Durchsetzungsstärke	niedrig	hoch

Anmerkung: Darstellung in Anlehnung an Darling (1991).

3.2 Anwendung der Systematik Nortons auf Führungskräfte

Neben Ansätzen, die sich auf Führungsstiltypologien stützen, ziehen manche Studien auch die Kommunikatorstilsystematik nach Norton heran. Bednar (1982) zum Beispiel verwendete Nortons Ansatz, um Kommunikationsstile zu identifizieren und zu beschreiben, die in einem systematischen Zusammenhang mit der Leistung von Führungskräften stehen. Untersucht wurden die Kommunikatorstile von 105 Führungskräften in zwei Organisationen. Die Daten wurden aus drei verschiedenen Perspektiven erhoben: Selbstbeurteilung, Beurteilung durch den Vorgesetzten und Beurteilung durch die Mitarbeiter. Bednar kam zu dem Ergebnis, dass der Kommunikationsstil signifikant mit verschiedenen Leistungsleveln der Führungskräfte zusammenhängt. Allerdings lässt sich aus den Daten eher ein genereller Kommunikationsfähigkeitsfaktor herauslesen, denn bei höherer Leistung ist bei fast allen Kommunikationsstilen ein höherer Mittelwert zu finden. Es lassen sich also keine generell

ein höherer Mittelwert zu finden. Es lassen sich also keine generell effektiveren Kommunikationsstile von weniger effektiven unterscheiden. Auch erzielte der gesondert abgefragte generelle Kommunikationsstil jeweils die höchsten Signifikanzwerte.

Auch Baker und Ganster (1985) stehen mit ihrer Studie in der Tradition Nortons. Sie nutzen sein Konstrukt, um der Frage nachzugehen, ob sich das Average Leadership Model (ALM) oder das Vertical Dyad Linkage Model (VDL) besser eignen, um Kommunikationsstile von Führungskräften zu untersuchen. Während die Forschung zu Führungsstilen und zur Kommunikation von Führungskräften lange Zeit implizit davon ausging, dass Vorgesetzte allen Mitarbeitern gegenüber den gleichen Führungsstil praktizieren (ALM), berücksichtigen sie in ihrer Studie Forderungen, auch die Ebene der Zweier-Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu betrachten (VDL, häufig auch erwähnt als LMX, Leader-Member-Exchange-Ansatz). Einen tieferen Einblick in diese Diskussion geben auch Dansereau und Markham (1987), die dafür plädieren, verschiedene Analyseebenen (Person, Dyade, Gruppe und Organisation) zu unterscheiden und dies in Hypothesengenerierung und Forschungsdesign zu berücksichtigen.

Baker und Ganster (1985) bemängeln psychometrische Schwächen an Nortons *Communicator Style Measure*. Die Reliabilitäten der Subkonstrukte schwankten stark und korrelierten stark untereinander. Daher entschieden sie sich für eine Abwandlung der von Norton vorgeschlagenen Skalen. Die Items wurden zum einen so umformuliert, dass sie zur Fremdbeurteilung eines Vorgesetzten eingesetzt werden konnten. Außerdem wurden die Items mit der Technik des semantischen Differentials erhoben und zwei übergeordneten Faktoren zugeordnet: Evaluation – mit den Aspekten freundlich, taktvoll, ruhig, offen, aufmerksam, ehrlich und ermutigend – und Dynamik mit den Unterkonstrukten Dramatisierung, Dominanz und nonverbaler Ausdrucksstärke.

Die gefundenen Korrelationen zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und beiden Faktoren waren signifikant. Für die Dimension Evaluation lieferte die Betrachtung auf Gruppenebene (also das ALM) signifikant höhere Korrelationen als die Konzentration auf die Dyaden (VDL). Baker und Ganster raten also dazu, bei der Erfassung von Kommunikationsstilen, die der Dimension Evaluation zuzuordnen sind, als Analyseebene die Gruppe zu nehmen. Für die Dimension Dynamik konnten sie hingegen keine eindeutige Entscheidung zugunsten des ALM oder des VDL treffen.

3.3 Anwendung der Sprechakttheorie als Motivational Language Theory

Sullivan (1988) wandte die Sprechakttheorie, eingeführt vom Soziologen Austin (1962) und weiterentwickelt von Searle (1969), zur Beschreibung der Kommunikationssituation von Führungskräften an. Die Sprechakttheorie interessiert sich dafür, was Menschen durch und mit Sprache tun. Im Fokus steht also die pragmatische Dimension der Sprache, die im Gegensatz zu den Ebenen der Zeichen (Syntaktik) und der Bedeutung (Semantik) beleuchtet, zu welchen intendierten und nicht intendierten Zwecken die Sprache verwendet wird. Petersen (2002) gibt einen kompakten und übersichtlichen Überblick über die Kernaspekte dieser umfangreichen Sprachtheorie: Die kleinste betrachtete Einheit ist der einzelne Sprechakt. Unterschieden werden drei Aktkategorien: lokutionäre, illokutionäre und perlokutionäre Akte. Der lokutionäre Akt bezeichnet nur die beim Sprechen getätigten Sprechbewegungen, also den Produktionsaspekt der Sprache. Der illokutionäre Sprechakt richtet sich direkt an den Empfänger und möchte ein entsprechendes Verhalten bei ihm auslösen (z. B. „Kannst du das Fenster schließen?“). Auch beim perlokutionären Akt wird eine Wirkung beim Empfänger verfolgt, ohne dass dieser jedoch zu einem bestimmten Verhalten angeregt wird, wie z. B. bei einer ausgesprochenen Beleidigung (Petersen, 2002, S. 35-37).

Bei der Entwicklung seiner *Motivational Language Theory* (MLT) interessierte Sullivan (1988) sich für die Frage, wie Manager ihre Sprache einsetzen sollten, und welche Sprechakte sie gebrauchen sollten, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Die von den Sprechakttheoretikern eingeführte Unterscheidung der Sprechakte interpretiert er dazu in folgender Weise:

- perlokutionäre Akte nennt er Unsicherheit reduzierende Sprechakte (*uncertainty-reducing acts*). Sie reduzieren z. B. die Unsicherheit der Mitarbeiter über Auswirkungen ihrer Handlungen. Perlokutionäre Akte sind instrumentelle Sprechakte, mit denen die Führungskraft ein Ziel verfolgt.
- illokutionäre Akte nennt er Beziehungen pflegende Sprechakte (*human-bonding acts*). Sie verfolgen kein instrumentelles Ziel wie perlokutionäre Akte und vermitteln keine Bedeutungen über die Welt, sondern drücken Gefühle aus, z. B. Freude.
- lokutionäre Akte schließlich interpretiert er als Bedeutung schaffende Sprechakte (*meaning-making acts*). Der Mitarbeiter kann Informationen in den Sätzen, die seine Führungskraft ihm gegenüber äußert, dazu nutzen, ein Bild von sich selbst in seinem Arbeitskontext zu konstruieren.

Diese Interpretation wirkt vor dem Hintergrund der sprechakttheoretischen Ursprünge recht frei. Interessant ist an dieser Stelle jedoch der Bezug, den Sullivan zu den oben beschriebenen Ansätzen herstellt. Er kritisiert, dass sich der Großteil der Forschung über die Kommunikation von Führungskräften auf die zwei Faktoren Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung konzentriert habe. Diese zwei Faktoren fänden sich in seinen Kategorien wieder. So korrespondiere die Aufgabendimension mit den perlokutionären, Unsicherheit reduzierenden Akten, die Beziehungsdimension mit den illokutionären Akten. Mit den lokutionären Akten schließlich, lenke die MLT jedoch den Blick auf eine weitere wichtige, bisher vernachlässigte Dimension. Obwohl Sullivan das Wort Kommunikationsstil nicht verwendet, ist es sinnvoll, seinen Ansatz hier zu erwähnen, da er sich ausdrücklich auf die Führungsstiltheorien bezieht.

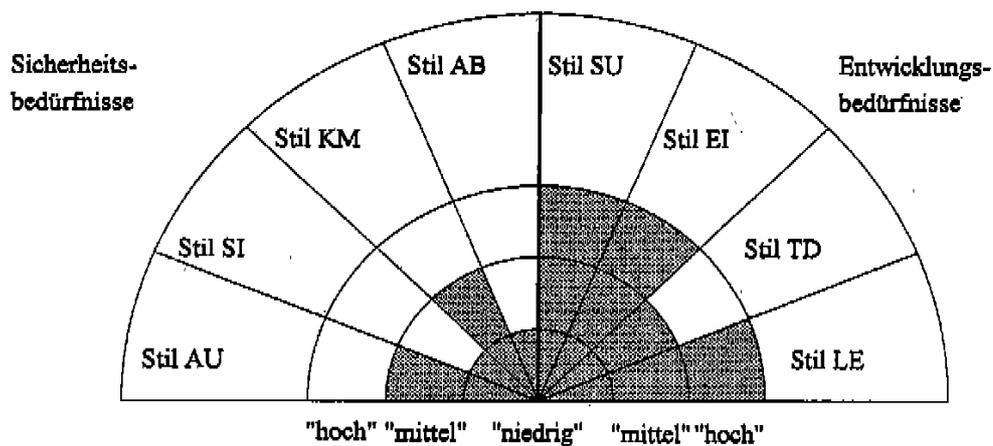
Sullivan ist davon überzeugt, dass je mehr Sprechakte eine Führungskraft verwende, je vielfältiger also ihre Sprache sei, desto motivierender wirke sie sich auf die Mitarbeiter aus. In diesem Zusammenhang kritisiert er an den bisherigen Ansätzen, sie würden sich nur auf jeweils einen dieser Aspekte beschränken und Managern raten, Sprache in einer restriktiven Weise zu gebrauchen (Sullivan, 1988, p. 113). Mayfield, Mayfield und Kopf (1998) überprüften Sullivans Theorie mit einer LISREL-Analyse und einer Pfadanalyse und konnten nachweisen, dass sich der möglichst vielfältige Gebrauch aller drei Gruppen von Sprechakten positiv auf Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeiter auswirkt. Zur Bestätigung der theoretischen Relevanz von MLT in der Kommunikationsliteratur argumentiert Mayfield (2002) außerdem, dass sich alle bisher in Studien als Best-Practice bestätigten Kommunikationspraktiken – wie z. B. aktives Zuhören, Feedback oder Coaching – in das Schema von MLT als strategischen Rahmen einbetten lassen. Wie sich dies genau umsetzen ließe, beschreibt Mayfield an dieser Stelle allerdings nicht.

3.4 Kommunikationsstile als Denkstile von Führungskräften

Einen konsequenten Trait-Ansatz verfolgt Rodà-Leger (1998) mit ihrem „Testsystem zur Erfassung von Denk- und Kommunikationsstilen in der Führungskräfteentwicklung“. Der Titel des Testsystems ist jedoch ein wenig irreführend, da sich dieses hauptsächlich mit Denkstilen als Persönlichkeitseigenschaften beschäftigt. Erst in einem zweiten Schritt nimmt Rodà-Leger an, dass diese Persönlichkeitsmerkmale „einen umfassenden Einfluss auf Kognitionen, Einstellungen und Verhaltensweisen ausüben und somit die spezifische Art der Wahrnehmung und Kommunikation mit dem Umfeld bestimmen“ (Rodà-Leger, 1998, S. 42).

Als theoretischen Ausgangspunkt wählte Rodà-Leger das Circumplex-Modell von Lafferty (1973). Diese Circumplexvariante unterscheidet verschiedene Denkstile anhand der Dimensionen Aufgaben- vs. Personenorientierung und Entwicklungs- vs. Sicherheitsorientierung. Die Entwicklung des Testverfahrens war jedoch wenig theoriegeleitet und stützte sich hauptsächlich auf Experteninterviews. Anschließend wurde der Itempool mit 120 Eigenschaftswörtern des amerikanischen Testverfahrens ACUMEN (Warren & Gratzinger, 1990) aufgefüllt. Mit Hilfe von Faktoren- und Clusteranalysen extrahierte sie acht Faktoren, die sich in zwei Cluster teilen: Sicherheitsbedürfnisse und Entwicklungsbedürfnisse (vgl. Abbildung 7).

Diese Einteilung hat Rodà-Leger nach Ansicht von Marcus und Höft (1998) jedoch sehr willkürlich auf Basis eines Methodenartefakts der Clusteranalyse vorgenommen. Sie habe in ihrer Darstellung übersehen, dass der Eigenwerteverlauf in der Faktorenanalyse eine einfaktorielle Lösung im Sinne einer allgemeinen Kompetenz als Führungskraft nahe gelegt hätte.



Stil AU: Anpassungsbereitschaft/Abhängigkeit Unabhängigkeit/Konfliktfähigkeit	Stil SU: Selbstsicherheit/Durchsetzungsvermögen Unsicherheit/mangelndes Selbstvertrauen
Stil SI: Sicherheitsorientierung/Konventionalität Flexibilität/Innovationsbereitschaft	Stil EI: Kontaktorientierung/Extraversion mangelnde Kontaktfähigkeit/Introversion
Stil KM: Kritikinstabilität/Gereiztheit Kritikstabilität/Mißerfolgstoleranz	Stil TD: Beziehungsorientierung/Teamfähigkeit Distanziertheit/mangelnde Teamfähigkeit
Stil AB: Emotionale Anspannung/geringe Belastbarkeit Emotionale Stabilität/Belastbarkeit	Stil LE: Leistungsorientierung - Erfolgsstreben

Anmerkung: Übernommen aus Rodà-Leger (1998, S. 22).

Abbildung 7: Profildarstellung des Testsystems zur Erfassung von Denk- und Kommunikationsstilen

Für die mehrfaktorielle Lösung könnte sprechen, dass Gratzinger, Warren und Cooke (1990) bei einer Faktorenanalyse der Items aus den Testsystemen ACUMEN und *Life Styles Inventory* (Lafferty, 1973) drei Denkstile extrahiert haben: (1) Mitarbeiter-/ Sicherheitsorientierung, (2) Zufriedenheitsorientierung und (3) Aufgaben-/ Sicherheitsorientierung.

Obwohl Rodà-Leger ein eigenschaftsorientiertes Testsystem speziell für Führungskräfte entwickelt hat, eignet es sich dennoch nicht zur Erfassung von Kommunikationsstilen. Dies liegt nicht nur an den Validitätsbedenken, die Marcus und Höft (1998) geäußert haben, sondern auch an der Wahl der Items. Die meisten Items beziehen sich nur auf Persönlichkeitseigenschaften, nur einige sprechen wirklich Kommunikationsverhalten an (vgl. die Beispielskala in Abbildung 8). Interessant ist, dass Rodà-Leger ihr Testsystem trotz der Ausrichtung an Persönlichkeitsfaktoren für den Einsatz in Führungskräfte trainings vorgesehen hat. Wird nach dem Trait-Ansatz davon ausgegangen, dass Persönlichkeitseigenschaften relativ stabil über die Zeit hinweg sind, sind sie jedoch ein schlechter Ausgangspunkt für Trainings (Marcus & Höft, 1998). Schuler (2001) unterscheidet drei Beschreibungsebenen personalpsychologischer Instrumente, die sich nach den Kriterien Ergebnisse, Verhalten und Eigenschaften richten. Nach dieser Sichtweise empfiehlt es sich, bei verhaltensorientierten Trainings auch das Verhalten als Leistungskriterium anzuwenden.

Stil EI
Kontaktorientierung/Extraversion -
mangelnde Kontaktfähigkeit/Introversion

1. Ich verhalte mich anderen gegenüber ungezwungen.
2. Ich genieße es, im Mittelpunkt zu stehen.
3. Ich bin ein ausgesprochener Optimist.
4. Ich bin ein geselliger und aufgeschlossener Mensch.
5. In Gesellschaft vieler Leute fühle ich mich so richtig wohl.
6. Ich bin ein lebensfroher Mensch.
7. Ich äußere mich spontan.
8. Ich handle ohne lange zu fragen.
9. Es fällt mir schwer, einen persönlichen Kontakt zu anderen aufzubauen.
10. Ich kann mich sehr schnell für etwas begeistern.
11. Ich unternehme gerne etwas mit anderen zusammen.
12. Ich bin ein sachlicher und nüchterner Mensch.
13. Durch meine aktive und kommunikative Art kann ich auch andere für eine Sache begeistern.
14. Bei geselligen Zusammenkünften stört mich meine Schüchternheit.

Anmerkung: Übernommen aus Rodà-Leger (1998, S. 74).

Abbildung 8: Beispielskala aus dem Testsystem zur Erfassung von Denk- und Kommunikationsstilen

3.5 Synthese und Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich die Vielzahl der beschriebenen Ansätze in verhaltensorientierte, persönlichkeitsorientierte und führungsstilorientierte Ansätze unterscheiden. Einen Überblick über die beschriebenen Modelle und ihre Zuordnung gibt Tabelle 6. Während verhaltensorientierte Modelle davon ausgehen, dass Kommunikationsstile erlernte Verhaltensmuster sind, die auch entsprechend umgelernt werden können, sehen die persönlichkeitsorientierten Modelle die Stile in der Persönlichkeit der Individuen verankert und zumindest zum Teil genetisch bestimmt. Für den persönlichkeitsorientierten Ansatz sprechen Ergebnisse der Zwillingsforschung, auf die sich McCroskey und Kollegen berufen. Für den verhaltensorientierten Ansatz sprechen hingegen Studien, die zeigen, dass ein bestimmter Kommunikationsstil durchaus antrainiert werden kann – zum Beispiel Barlow, Hansen, Fuhrman und Finley (1982).

Trotz dieser grundlegenden Differenz zwischen beiden theoretischen Strömungen, gab es immer wieder Versuche, Verhaltensansatz und Persönlichkeitsansatz zu integrieren. In Kapitel 1.2 wurde ein persönlichkeitstheoretisches Rahmenmodell von McCrae et al. (2000) erläutert, nach dem Kommunikationsstile als charakteristische Adaptationen verstanden werden können, die auf der Persönlichkeit basieren, aber Umwelteinflüssen und Veränderungen ausgesetzt sind. Daher ist es sinnvoll zur Beschreibung der Kommunikationsstile ebenfalls ein auf der Persönlichkeit basierendes Modell zu wählen, ohne ihnen eine gewisse Flexibilität im Zeitverlauf abzusprechen.

Tabelle 6: Überblick über Modelle zur Beschreibung von Kommunikationsstilen

Kommunikationsstile	Verhaltensorientiert	Persönlichkeitsorientiert	Führungsstilorientiert
allgemein	Norton (1978, 1983)	Schulz von Thun (2003)	
	McCallister (1992)	McCroskey et al.	
	Bolton und Bolton (1981)	Reece und Brandt (1996)	
von Führungskräften	Bednar (1982)	Rodà-Leger (1998)	Stech (1983)
			Yrle et al. (2002)
			McCallister (1983)
	Baker und Ganster (1985)		Richmond und McCroskey (1979)
			Darling (1991)
		Sullivan (1988)	

Die Ansätze der dritten großen Gruppe haben alle gemeinsam, dass sie sich auf Führungsstiltypologien in der Managementforschung berufen. Auch hier sind die Ansichten geteilt, ob der Führungsstil fest mit der Persönlichkeit verbunden ist oder frei gewählt werden kann. Auf diese Unterscheidung wird in der Auflistung jedoch nicht eingegangen. Die *Motivational Language Theory* (MLT) von Sullivan (1988) wird in Tabelle 6 ebenfalls den führungsstilorientierten Ansätzen zugeordnet. Zwar unterscheidet sich MLT erheblich von den reinen Führungsstiltypologien durch ihren sprechakttheoretischen Hintergrund. Sullivan bezieht sich jedoch ausdrücklich auf die Ohio-Studien und erhebt den Anspruch, deren Perspektive zu erweitern.

Die Liste der hier zitierten Modelle ist nicht erschöpfend. Es gibt noch weitere Ansätze, insbesondere aus der Linguistik², die hier nicht besprochen werden können. Dennoch wurden in diesem Überblick die wesentlichen theoretischen und empirischen Strömungen dargestellt, die sich mit dem Thema Kommunikationsstile beschäftigen. Die Übersicht zeigt, dass es eine Reihe verschiedener Modelle gibt, die sich heranziehen lassen, um Kommunikationsstile von Führungskräften zu unterscheiden. Allerdings mangelt es vielen Ansätzen entweder an der theoretischen Fundierung und Einordnung in ein umfassendes Modell oder an der Operationalisierung und empirischen Überprüfung.

Auffallend ist, dass verschiedene Modelle zwei grundlegende Dimensionen zur Beschreibung des sozialen und kommunikativen Verhaltens von Menschen voraussetzen: das verhaltensorientierte *Social Style Model* (Bolton & Bolton, 1984) ebenso wie die persönlichkeitsorientierten *Socio-communicative Styles* (Richmond & Martin, 1998) oder das Modell von Reece und Brandt (1996). Es scheint sich eine Übereinstimmung entwickelt zu haben, dass sich die interpersonale Kommunikation von Individuen in der Durchsetzungsstärke sowie in der Responsivität unterscheiden lässt.

Spitzberg und Cupach (1989) listen in ihrem „Handbook of Interpersonal Competence Research“ über 75 Messverfahren zur Erfassung der interpersonalen Kompetenz auf, und identifizieren drei Grundthemen, die sich durch verschiedene Ansätze hindurchziehen: Kontrolle (*control*), Zusammenarbeit (*collaboration*) und Anpassungsfähigkeit (*adaptability*). Diese Grundthemen haben große Ähnlichkeit zu den Dimensionen Durchsetzungsstärke (*assertive-*

² Zum Beispiel unterscheiden Witt und Witt (1993) verschiedene Sprechertypen von Managern, je nachdem, wie häufig sie bestimmte Schlüsselwörter verwenden.

ness), Responsivität (*responsiveness*) und Stilflexibilität (*versatility*). Letztere beschreibt nach Richmond und Martin (1998) sowie Reece und Brandt (1996), wie anpassungsfähig ein Kommunikationsstil ist. Im Gegensatz zu den Dimensionen Durchsetzungsstärke und Responsivität, die die tragenden Achsen in den oben erwähnten Kommunikationsmodellen bilden, stellt die Stilflexibilität eine Dimension dar, die nicht der Beschreibung eines bestimmten Kommunikationsstils dient. Sie charakterisiert vielmehr, wie eine Person mit Kommunikationsstilen umgeht, und liegt damit außerhalb der Modelle zur reinen Beschreibung und Unterscheidung von Kommunikationsstilen.

In der Erforschung interpersonalen Verhaltens hat sich ein Modell mit zwei tragenden Achsen durchgesetzt: der Interpersonale Circumplex (Leary, 1957; Wiggins, 1979) mit den Faktoren Dominanz und Liebe. Auch in diesem Modell finden sich zwei Grundmotive, die Hogan (z. B. 2002) in seiner sozioanalytischen Theorie als *getting ahead* und *getting along* bezeichnet. Dominanz entspricht dem Motiv des Vorwärtskommens (*getting ahead*), Liebe dem Motiv des Miteinander-Auskommens (*getting along*). Durch diese zwei Grundmotive lassen sich auch die Dimensionen Durchsetzungsstärke und Responsivität beschreiben.

Auch wenn diese grundlegenden Dimensionen in verschiedenen Kontexten erwähnt worden sind, wurden sie noch nicht empirisch auf Führungssituationen angewandt. Während es zur allgemeinen Beschreibung von Kommunikationsstilen bereits vielversprechende Modelle gibt, existiert zur Unterscheidung von Kommunikationsstilen von Führungskräften noch kein zufriedenstellender Ansatz, der die Idee einer Zweidimensionalität interpersonalen Verhaltens verfolgt und hinreichend empirisch überprüft worden ist. Diese Lücke soll die vorliegende Arbeit schließen.

4 SASB – Ein Modell zur Strukturierung sozialen Verhaltens in Führungssituationen

4.1 Das klinisch-psychologische Grundmodell

In der psychologischen Eigenschaftstheorie existiert eine Reihe von Ansätzen, die eine Circumplexstruktur interpersonalen Verhaltens postulieren. Auch in Kapitel 3.5 ist deutlich geworden, dass ein großer Konsens besteht, zwischenmenschliches Verhalten anhand eines Kreismodells mit zwei orthogonalen Achsen zu beschreiben, etwa bei Bolton und Bolton (1984) oder bei Reece und Brandt (1996). Erstmals vertraten Leary und seine Kollegen (Freedman, Leary, Ossorio & Coffey, 1951; Leary, 1957) die Auffassung, dass sich interpersonales Verhalten in solch einem Modell abbilden lässt. Sein Circumplex mit zwei Hauptachsen Dominanz und Liebe und sechzehn kreisförmig angeordneten Sektoren interpersonalen Verhaltens diente als Grundlage für verschiedene weitere Modelle, die dem gleichen Prinzip folgten. Von diesen ist der Interpersonale Circumplex (IPC) nach Wiggins am gründlichsten ausgearbeitet und erforscht (Wiggins, 1979).

Circumplexmodelle treffen Annahmen über die korrelativen Beziehungen der Faktoren und der Sektoren im Modell. Zwei Hauptachsen liegen orthogonal zueinander und sind also unabhängig voneinander, d.h. sie korrelieren zu Null. Der durch diese Achsen aufgespannte Circumplex ist in mehrere Sektoren unterteilt, die auch als Facetten verstanden werden. Interessant sind besonders die Facetten, die durch Überlappung der beiden Hauptfaktoren entstehen und die daher hohe Ladungen auf beiden Faktoren zeigen. So sind Sektoren, die zwischen den zwei Hauptachsen liegen, als Mischungen (*blends*) dieser Achsen zu verstehen. Diese Annahme bedeutet einen der wichtigsten Vorteile circumplexer Modelle, nämlich den der Sparsamkeit oder Parsimonität. Im Gegensatz zu hierarchischen Modellen, wie z. B. den Big Five, müssen beim Circumplexmodell keine neuen Annahmen über die Facetten getroffen werden, da sie nur Kombinationen der übergeordneten Faktoren sind.

Um die Circumplexstruktur einer Skala zu prüfen, müssen die Interkorrelationen der Sektoren betrachtet werden. Nebeneinander liegende Sektoren korrelieren nach dem Modell hoch positiv miteinander, orthogonal zueinander liegende Sektoren zu Null, gegenüberliegende Sektoren hoch negativ.

Gurtman (1994) hat darüber hinaus folgende Anforderungen an einen perfekten Circumplex gestellt:

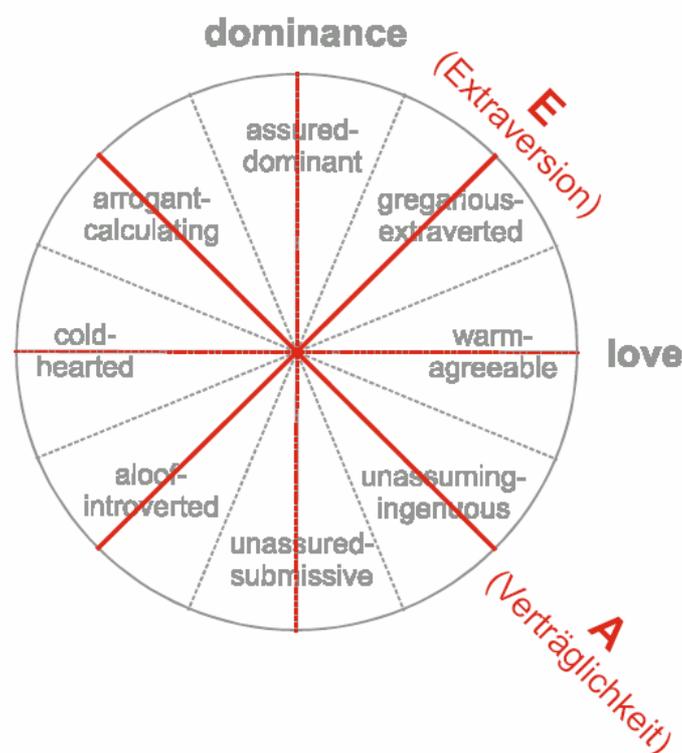
- minimal representation: Varianzaufklärung der interpersonalen Variablen durch zwei Dimensionen
- constant radius: gleicher Radius, d.h. gleiche Vektorlänge der interpersonalen Variablen
- equal spacing: gleicher Abstand zwischen den interpersonalen Variablen, d.h. gleichförmige Verteilung der interpersonalen Variablen entlang des Kreisumfangs

Eine Reihe von Autoren konnte nachweisen, dass sich die meisten Persönlichkeitstests mit interpersonalen Eigenschaften auf eine Kreisstruktur reduzieren lassen (De Raad & Hofstee, 1993; McCrae & Costa, 1989; Muck, 2003; Wiggins & Broughton, 1991). Vor allem die IAS-R, mit denen Wiggins den Interpersonalen Circumplex (IPC) operationalisiert hat, bilden eine nahezu perfekte Circumplexstruktur mit zwei Achsen, die beide eine ähnlich hohe Varianzaufklärung leisten (Muck, 2003; Wiggins, 1995). Muck kommt nach einer Sichtung zahlreicher Studien zum Schluss, dass der IPC als universeller konzeptioneller Bezugsrahmen für Skalen mit interpersonalem Inhalt gewinnbringend genutzt werden kann.

Auch die Big Five wurden mit dem IPC in Verbindung gebracht und auf die Anwendung der Circumplexstruktur geprüft. De Raad und Hofstee verbanden jeweils zwei Persönlichkeitsfaktoren zu einem Circumplex und prüften seine Struktur (De Raad & Hofstee, 1993; Hofstee, De Raad & Goldberg, 1992). Die entstehenden Modelle fassten sie unter dem Namen Abridged Big5 Circumplex (AB5C) zusammen. Dabei brachte die Kombination der Faktoren Extraversion und Verträglichkeit die gleichmäßigste Verteilung der Items im Circumplex hervor. Im Zusammenhang mit der AB5C-Forschung wurde auch das Five-Factor Personality Inventory FFPI (Hendriks, Hofstee & De Raad, 2002) entwickelt.

Schon ein paar Jahre zuvor hatten McCrae und Costa (1989) die Zusammenhänge zwischen Interpersonalem Circumplex und den Big Five untersucht. Extraversion und Verträglichkeit identifizierten sie dabei als um 35° bis 40° verschobene Liebe- und Dominanzachsen im IPC (vgl. Abbildung 9). Die beiden Big Five Faktoren, die sich am meisten durch Interpersonalität auszeichnen, lassen sich also im gleichen Circumplex verorten, wie die IPC Hauptachsen Dominanz und Liebe. Extraversion kann somit als eine gesellige Form von Dominanz inter-

pretiert werden, Verträglichkeit als eine eher zurückhaltende Art von Liebe. Vor diesem Hintergrund kommt Muck zu dem Schluss: „Wenn man sich mit Interpersonalität auseinandersetzt, führt kein Weg an einem Circumplexansatz vorbei“ (Muck, 2003, S. 114).



Anmerkung: Übernommen aus Muck 2003, S. 140

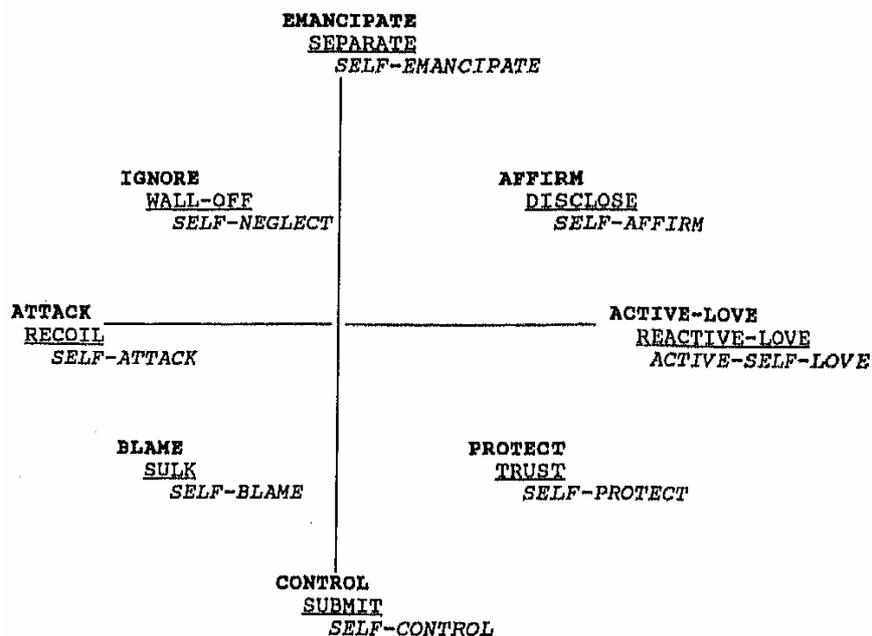
Abbildung 9: Der Interpersonale Circumplex als E/A-Circumplex

Obgleich der IPC von Wiggins als das leistungsfähigste Circumplexmodell interpersonalen Verhaltens gesehen wird, kommt in dieser Arbeit eine andere Variante, nämlich das SASB-Modell (Structural Analysis of Social Behavior) nach Benjamin (1974) zum Einsatz. Dieses Modell stammt aus der Eltern-Kind-Forschung und hat vor allem im Bereich der klinischen Psychologie große Verbreitung gefunden (Benjamin, 1996a, 1996b; Tress, 1993). Muck (2003) bezeichnet SASB als Konkurrenzmodell zum IPC. Es ist zwar wie der IPC auf Leary's Modell gegründet, unterscheidet sich jedoch in einigen wichtigen Punkten.

Anstatt das soziale Verhalten mit nur einem Circumplex zu beschreiben, unterscheidet Benjamin drei Perspektiven, die mit drei Circumplexen auf drei Ebenen dargestellt werden. Alle drei Ebenen sind auch in Abbildung 10 zu sehen:

- (1) Die transitive interpersonale Ebene beschreibt Verhaltensweisen, die auf andere gerichtet sind und im Kontext der Eltern-Kind-Forschung als *parentlike* bezeichnet werden. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie eine Bezugsperson mit einem Individuum umgeht.
- (2) Die intransitive interpersonale Ebene beinhaltet reaktive Verhaltensweisen gegenüber einer anderen Person, die auf das Selbst gerichtet sind (*childlike*). Die Frage lautet hier also, wie sich ein Individuum gegenüber einer Bezugsperson gibt.
- (3) Die dritte Ebene beschreibt intrapsychische Prozesse (*introject*), die sich abspielen, indem Verhaltensweisen der ersten Ebene sich nun vom Individuum selbst zugefügt werden. Die Frage, die es hier zu beantworten gilt, ist, wie ein Individuum mit sich selbst umgeht.

Durch diese Unterscheidung einer aktiven, einer reaktiven und einer intrapsychischen Perspektive hat Benjamin eine zusätzliche Dimension in ihr Modell eingeführt. Diese Dimension differenziert nach „unterschiedlichen Gerichtetheiten kommunikativer Handlungen“ (Tress & Junkert, 1993, S. 36). Sie fragt, auf wen sich das soziale Verhalten bezieht.



Anmerkungen: Übernommen aus Benjamin (1996b). Vereinfachtes Clustermodell von SASB mit allen drei Ebenen. Fettgedruckte Beschriftungen bezeichnen die transitive, unterstrichene Beschriftungen die intransitive und kursiv gedruckte Beschriftungen die intrapsychische Ebene.

Abbildung 10: Structural Analysis of Social Behavior (SASB)

Jeder der drei Circumplexe wird durch zwei Achsen getragen. Die vertikale Achse nennt Benjamin Interdependenzachse, die horizontale Affiliationsachse. Während in früheren Arbeiten (Benjamin, 1974) entlang dieses Circumplexes eine große Zahl von 36 Kategorien unterschieden wurden, führt Benjamin später (Benjamin, 1996a, 1996b) zusätzlich acht übergeordnete Sektoren ein. Ein wichtiger Unterschied zu Leary ist dabei, dass sich die ursprünglichen Pole Dominanz und Submissivität auf zwei verschiedenen Ebenen wieder finden und somit keine direkten Gegensätze mehr sind. Der Gegensatz zu Dominanz auf der transitiven Ebene (*parentlike*) ist hier vielmehr das Gewähren von Autonomie, während Submissivität als unterwürfiges intransitives Verhalten (*childlike*) eingeordnet wird, dessen Gegensatz wiederum das Bewahren von Autonomie ist. Der Gedanke, dass der Gegensatz zu Dominanz Autonomie gewähren ist und nicht Submissivität, geht auf die Arbeit Schaefers (1965) zurück, der sich mit Eltern-Kind-Beziehungen beschäftigte und Learys Circumplex in dieser Hinsicht abwandelte.

Wie andere Circumplexmodelle lässt das SASB-Modell nicht nur Aussagen über das zwischenmenschliche Verhalten einer Person zu, sondern ermöglicht auch Voraussagen über zwischenmenschliche Prozesse in Dyaden oder Gruppen. Dazu wird das Prinzip der Komplementarität von Verhaltensweisen angenommen, das besagt, dass

„das zwischenmenschliche Verhalten einer Person - mit einer über Null liegenden Wahrscheinlichkeit - bei seinem/ ihrem Gegenüber eine (komplementäre) Verhaltensweise auslöst, die dazu beiträgt, dass das Verhalten wiederholt und damit aufrecht erhalten wird“ (Davies-Osterkamp, 1993, S. 8).

Im traditionellen Circumplexmodell werden hinsichtlich der Komplementarität von Verhaltensweisen folgende Annahmen getroffen:

- Auf der Kontrolldimension gelten reziproke Verhaltensweisen als komplementär, z. B. löst Dominanz Unterwerfung aus und umgekehrt.
- Auf der Affiliationsachse gilt hingegen die Korrespondenzregel, d.h. auf Feindseligkeit wird mit Feindseligkeit reagiert, auf Freundlichkeit mit Freundlichkeit. Diese Regel ist sehr viel stärker empirisch bestätigt worden als die Erstere (Orford, 1986).

SASB verfolgt ein etwas anderes Konzept von Komplementarität. Komplementäre Verhaltensweisen sind hier jeweils am gleichen Ort im Modell, jedoch auf einer anderen Ebene platziert, wohingegen Gegensätze durch einen 180°-Winkel auf gleicher Ebene angezeigt werden. Somit ist Submissivität zwar nicht Gegensatz, aber Komplement zu dominantem Verhalten.

Gegensätzliche Positionen auf einer anderen Ebene werden als Antithese bezeichnet. Zum Beispiel wäre Submissivität eine Antithese gegenüber Autonomie gewähren. Benjamin argumentiert, dass im Gegensatz zum IPC Tests auf Komplementarität mit SASB häufiger gelingen (Benjamin, 1996a).

Die Circumplexstruktur des SASB-Modells hat Benjamin (1974) an verschiedenen Stichproben mit einer Batterie von Fragebögen überprüft. Für jede Ebene und jede Beurteilerperspektive (Selbst- und Fremdbeurteilung) wurden Varianten entwickelt. Anhand von Autokorrelationen, Circumplexanalyse, Faktorenanalyse und Korrelationen zwischen den Ebenen belegte Benjamin die Circumplexstruktur und das Komplementaritätsprinzip bei SASB. Die berichtete Reliabilität ist in Stichproben mit Menschen ohne pathologische Erkrankung hoch.

Der von Benjamin entwickelte INTREX-Fragebogen (Benjamin, 1988) gehört zu den beliebtesten Methoden bei der Arbeit mit SASB. Tscheulin und Glossner (1993) übersetzten den Item-Pool des Fragebogens ins Deutsche (vgl. Abbildung 11) und bestätigten die Konstrukt- und Inhaltsvalidität des Instruments auch in dieser Fassung. Auch die Tatsache, dass SASB sowohl von zahlreichen Forschern wie auch klinischen Therapeuten angewandt und weiterentwickelt wurde, weist auf die Leistungsfähigkeit des Modells hin. Benjamin (1996b) gibt einen umfangreichen Überblick, welche Anwendungen SASB in verschiedenen theoretischen und methodischen Traditionen schon erfahren hat.

Die Beliebtheit des Modells erklärt Benjamin zum einen dadurch, dass SASB theorieneutral sei. Für die Anwendung gebe es nur eine Voraussetzung: „The main requirement for the use of SASB is that the concepts under study must be interactional” (Benjamin, 1996a). Zudem sei das Modell zwar komplexer als der IPC, es beschreibe aber Phänomene und Ebenen die gerade in der Therapie wichtig seien, um Persönlichkeitsstörungen zu behandeln. Somit sei es in seiner Beschreibung komplexer Prozesse zugleich höchst sparsam. Ein weiterer Vorteil sei, dass es die klare Trennung von normalem und pathologischem Verhalten ermögliche, indem es freundliches von grundsätzlich feindlichem Verhalten unterscheide.

Fokus: ANDERE		Rater: Wie eine BEZUGSPERSON mit mir umgeht. Sie...	
20 läßt mir Freiheit			
läßt mich gewähren, sieht weg 28 *	*	18 ermutigt mich zu Eigenständigkeit	*
vergißt und beachtet mich nicht 27 *	*	17 'Du machst das schon richtig'	*
ignoriert, läßt links liegen 26 *	*	16 hört mir sorgfältig zu	*
vernachlässigt Bedürfnisse 25 *	*	15 achtet persönliche Eigenart	*
verhält sich unsinnig 24 *	*	14 versteht mich genau	*
läßt mich im Stich 23 *	*	13 schätzt, mag mich sehr	*
läßt mich 'verhungern' 22 *	*	12 wendet s. mir liebev. zu	*
stößt mich zurück 21 *	*	11 nimmt mich liebev. auf	*
quält, zerstört mich 30		10 liebkost mich	
bedroht und verletzt 31 *	*	41 bietet mir Nähe an	*
schröpft mich 32 *	*	42 ist fürsorglich	*
bestraft, übt Rache 33 *	*	43 steht bei, beschützt mich	*
führt mich in die Irre 34 *	*	44 erklärt sinnvoll	*
beschuldigt mich 35 *	*	45 regt konstruktiv an	*
setzt mich herab 36 *	*	46 ist umsichtig und verwöhnt mich	*
blockiert und einschränkt mich ein 37 *	*	47 ermahnt mich in bester Absicht	*
bevormundet mich 38 *	*	48 bestimmt, was für mich gut ist	*
40 führt und kontrolliert mich			
Fokus: SELBST		Rater: Wie ICH mich einer Bezugsperson gegenüber gebe. Ich...	
20 handele unabhängig			
gehe eigenen, getrennten Weg 28 *	*	18 verfolge selbstbewußt eigene Ziele	*
trotze, mache das Gegenteil 27 *	*	17 vertrete eigenen Standpunkt	*
bin allein auf mich bezogen 26 *	*	16 teile eigene Sichtweise mit	*
verschließe mich vor 25 *	*	15 öffne und offenbare mich	*
reagiere unangemessen 24 *	*	14 drücke mich klar aus	*
sondere m. verbittert ab 23 *	*	13 zeige mich herzlich	*
wehre wütend Hilfe ab 22 *	*	12 entspannt in Nähe	*
fliehe voller Angst 21 *	*	11 nähere m. freudig an	*
wehre m. verzweif. 30		10 genieße mit Hingabe	
hab Angst, angespannt 31 *	*	41 halte Nähe aufrecht	*
opfere mich betont auf 32 *	*	42 nehme gerne Hilfe an	*
verteidige mich jammern 33 *	*	43 vertraue, zähle auf	*
mißtraue, aber stimme zu 34 *	*	44 gehe auf Vorschläge ein	*
unterdrücke Wut aus Angst 35 *	*	45 nehme Rat an, lerne von	*
gebe schmolend nach 36 *	*	46 verlasse mich ganz auf Fürsorge	*
füge mich hilflos 37 *	*	47 bin überangepasst	*
befolge Regeln ohne nachzudenken 38 *	*	48 verschmelze mit zugedachter Rolle	*
40 beuge und unterwerfe mich			
Fokus: INTROJEKT		Rater: Wie ICH mit mir SELBST umgehe. Ich...	
20 handele frei und sorglos			
lebe in den Tag hinein 28 *	*	18 entfalte die eigene Persönlichkeit	*
nutze nicht, verwerfe Chancen 27 *	*	17 bin zuversichtlich und spontan	*
gebe mich Tagträumen hin 26 *	*	16 bejahe m. in Stärken und Schwächen	*
vernachlässige Fähigkeiten 25 *	*	15 achte auf meine Gefühle	*
beachte nicht wie ich bin 24 *	*	14 verstehe mich so wie ich bin	*
gefährde m. leichtsinnig 23 *	*	13 mag mich so wie ich bin	*
mißachte Grundbedürfn. 22 *	*	12 bin gut zu mir selbst	*
lehne mich ab 21 *	*	11 genieße Alleinsein	*
quäle, zerstöre mich 30		10 liebe, schätze mich	
bedrohe mich selbst 31 *	*	41 suche was mir gut tut	*
verausgabe, überlaste mich 32 *	*	42 Sorge für mich	*
bestrafe mich streng 33 *	*	43 stehe mir selbst bei	*
verrate u. betrüge m. selbst 34 *	*	44 erforsche u. analysiere mich	*
beschuldige mich selbst 35 *	*	45 arbeite an Selbstentwicklung	*
erniedrige mich, zweifele an m. 36 *	*	46 bin stark um Wohlergehen besorgt	*
schränke mich ein 37 *	*	47 passe auf, daß ich richtig handele	*
zwingt mich korrekt zu sein 38 *	*	48 arbeite hart an idealem Selbst	*
40 kontrolliere mich stark			
Die erste Ziffern-Stelle: Quadrant.		Die zweite Stelle: Themen in den Verhaltensweisen:	
0 = eindeutige Grundhaltung	1 = Annäherung/Vermeidung	2 = Bedürfnisbefried. (Kontakt etc.)	
3 = Emotionale Bindung (attachment)	4 = Logik und Kommunikation	5 = Beachtung der persönl. Eigenart	
6 = Gleichgewicht der Beziehung	7 = Nähe-Distanz	8 = Identität	

Anmerkungen: Übernommen aus Tscheulin und Glossner (1993). Itemkurzformulierungen aus dem Computerprogramm zur Fragebogenauswertung MAKEMAPS (Version 9/90; Copyright Benjamin & Tscheulin) und Themen in den Verhaltensweisen (Itemthemen)

Abbildung 11: INTREX Itemkurzformulierungen

4.2 Anwendung des Modells zur Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften

Die Besonderheit der Interdependenzachse mit der Abwandlung des Gegensatzes von Dominanz vs. Submissivität zu Dominanz vs. Gewährung von Autonomie macht SASB interessant für die Untersuchung sozialen Verhaltens von Führungskräften. Denn gerade der Statusunterschied zwischen Führungskraft und Mitarbeiter macht die Unterscheidung einer transitiven und einer intransitiven Ebene sozialen Verhaltens sinnvoll. Durch den unterschiedlichen Status in der Hierarchie eines Unternehmens haben die beiden Interaktionspartner ein unterschiedliches Maß an Autonomie und Interaktionsfreiheit. Diese ist für die Führungskraft natürlich ungleich größer als für die Mitarbeiter. Sie verfügt allein durch ihre Position über einen größeren Autonomiespielraum und die Macht, die Autonomie ihrer Mitarbeiter einzuschränken. Demgegenüber kann ein Mitarbeiter sich im besten Fall gegenüber seiner Führungskraft ein gewisses Maß an Autonomie bewahren, nicht aber die Führungskraft seinem Willen unterwerfen und ihre Autonomie einschränken. Dieser Statusunterschied macht es sinnvoll, den ursprünglichen Gegensatz von Dominanz und Unterwerfung auf zwei Ebenen und damit zwei Rollen aufzuteilen. Diese Ansicht teilt auch Orford, wenn er schreibt: „There seems sense in the idea that for a relatively high status person the opposite of Dominating in relation to a lower status person is not Submission but rather the giving of autonomy to, or empowering of, the person of lower status” (Orford, 1994, p. 1366). Ein Problem der festen Zuordnung von Verhaltensweisen zu den verschiedenen Ebenen ist für Orford jedoch, dass einer Person damit von vornherein nicht die volle Bandbreite möglicher Verhaltensweisen zugeschrieben wird.

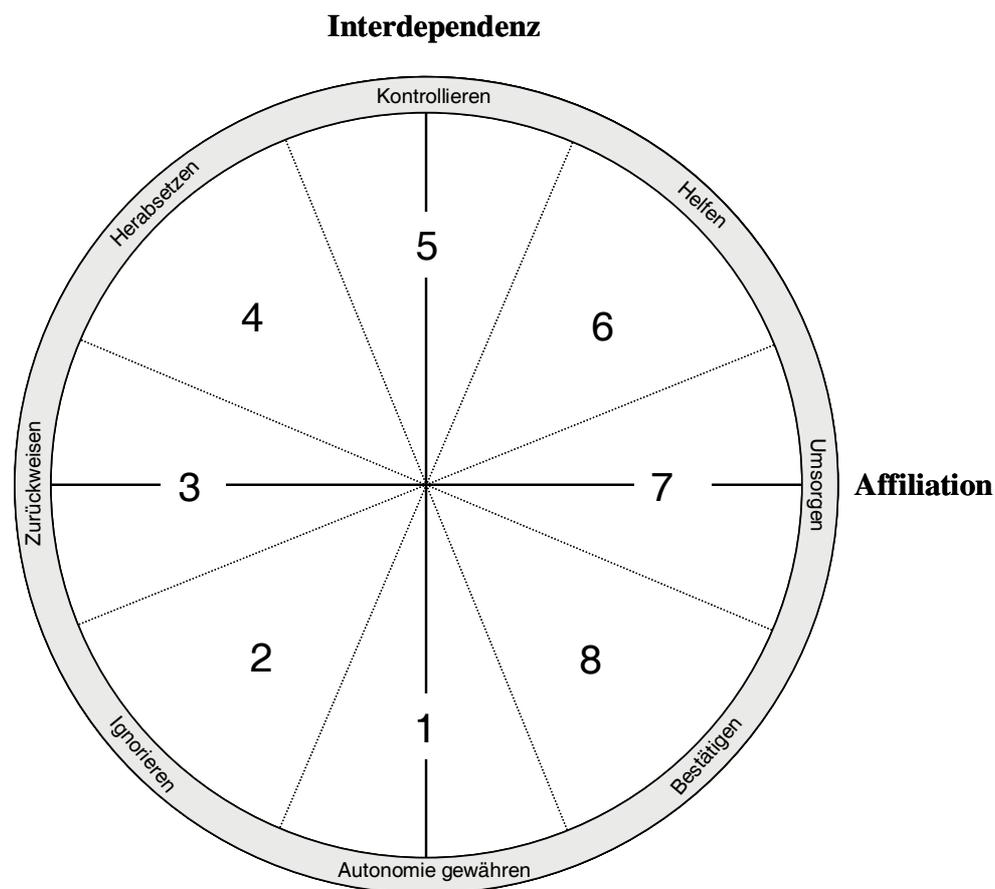
In der Tat ist die Bezeichnung der Ebenen als *parentlike* vs. *childlike* hier missverständlich. So zeigen auch Kinder transitive Verhaltensweisen, mit denen sie auf andere, auch auf ihre Eltern, einwirken. Auf der anderen Seite reagieren Eltern auf ihre Kinder und handeln damit intransitiv. Benjamin (1974) weist schon in ihrer ersten Veröffentlichung des Modells darauf hin, dass die Bezeichnungen *childlike* und *parentlike* der Entwicklungsgeschichte von SASB geschuldet sind. Auch wenn die beiden Ebenen konsistente und charakteristische Trends im Eltern- bzw. Kindverhalten beschreiben, „the prototypic names parentlike and childlike are not intended to imply rigidity of role“ (Benjamin, 1974, p. 397). Übertragen auf die Situation von Führungskräften bedeutet dies, dass sich auch eine Führungskraft intransitiv verhalten und auf einen Mitarbeiter reagieren kann, indem sie z. B. den Rat eines Mitarbeiters annimmt.

Zu einem großen Teil beinhaltet die Position und die Aufgabe einer Führungskraft jedoch, andere Menschen anzuleiten, sie zu motivieren, zu planen, zu koordinieren, zu informieren etc. Alle diese Tätigkeiten, die die Aufgabe einer Führungskraft charakterisieren, sind transitive Verhaltensweisen. Ohne also Rollenrigidität anzunehmen, ist bei der Untersuchung des Kommunikationsverhalten von Führungskräften und dessen Wirkungen vor allem transitives Verhalten interessant. Dies ist der Grund, warum in der vorliegenden Arbeit die transitive Ebene des SASB-Modells im Vordergrund steht.

Ein weiterer Vorteil des Modells, der es nützlich für die Analyse von Kommunikationsstilen macht, ist seine Verhaltensnähe. Die Sektoren sind durch verhaltensnahe Items beschrieben und nicht durch eigenschaftsbezogene Adjektive, was an der Operationalisierung des IPC häufiger kritisiert wurde (Muck, 2003). SASB ist allerdings auch nicht als Eigenschaftsansatz, sondern als Verhaltensansatz konzipiert. Dennoch lässt es sich im Kontext einer Eigenschaftstheorie, wie sie in Kapitel 1.2 dargestellt wurde, verwenden. Durch die Operationalisierung des Modells durch verhaltensnahe Items lässt sich SASB zur Analyse von Kommunikationsverhalten einsetzen. In der klinischen Psychologie geschieht dies z. B. mit der Methode der Prozessanalyse, indem Kommunikationssequenzen auf Videobändern aufgezeichnet und anschließend anhand einer Kodierungssystematik analysiert werden (Tress, 1993). Benjamin gibt in einem ihrer Artikel ein Beispiel, wie ein Gespräch zwischen den zwei Comedy-Akteuren Sam und Diane im amerikanischen Fernsehen nach SASB-Prinzipien kodiert werden kann. Sie zeigt dabei, wie es möglich ist, auch sehr komplexe Kommunikationsprozesse, z. B. widersprüchliche Kommunikation im Sinne der Doppelbindung nach Watzlawick (2000), zu kodieren. Im INTREX Fragebogen ist diese Nähe zum Kommunikationsprozess nicht unmittelbar angelegt. Die Items sind zwar verhaltensnah, aber nicht unbedingt kommunikativ formuliert. Somit ist er zwar eine gute methodische Grundlage für diese Arbeit, kann jedoch nicht einfach übernommen werden.

Das Ziel dieser Arbeit soll daher sein, einen neuen Fragebogen mit Items zu formulieren, die auf die kommunikative Situation von Führungskräften zugeschnitten sind. Dazu dient die transitive Ebene des SASB-Modells in etwas modifizierter Form als theoretische Grundlage. Um die Analogie zum IPC deutlicher herauszustellen, wurden die Pole der Interdependenzachse vertauscht, so dass Autonomie gewähren die gleiche Position einnimmt wie Submissivität beim IPC. Ausgehend von Autonomie gewähren als Sektor 1 werden die Sektoren im Uhrzeigersinn durchnummeriert. Die Beschreibungen von Sektor 4 (Herabsetzen) und Sektor 8

(Bestätigen) wurden um die Verben „vertrauen“ vs. „misstrauen“ ergänzt, um einen stärkeren Gegensatz der Sektoren zu erreichen. Der Sektor 6 (Helfen) wird im modifizierten Modell zusätzlich durch das Verb „lehren“ beschrieben, um den Dominanzanteil, den dieser Kommunikationsstil hat, deutlicher herauszustellen. Diese Ergänzungen gehen zurück auf die ursprüngliche Version des Circumplexes nach Freedman et al. (1951). Kiesler führte später (1983) die Bezeichnungen „vertrauen“ (*trusting*) und „misstrauen“ (*mistrusting*) in seiner Version wieder ein. Abbildung 12 zeigt das SASB-Modell mit den genannten Modifikationen.



Anmerkungen: Vollständige Sektorbezeichnungen:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 – Autonomie gewähren | 5 – Beaufsichtigen, Kontrolle ausüben |
| 2 – Ignorieren, vernachlässigen | 6 – Helfen, beschützen, lehren |
| 3 – Zurückweisen, angreifen | 7 – Umsorgen, pflegen |
| 4 – Herabsetzen, beschuldigen, misstrauen | 8 – Bestätigen, verstehen, vertrauen |

Abbildung 12: Das leicht modifizierte SASB-Modell

4.3 Kritik am Modell

In einigen wenigen persönlichkeitspsychologischen Studien wurde Benjamins Circumplexvariante aufgenommen und analysiert. So prüften Pincus, Gurtman und Ruiz (1998) die Circumplexstruktur des SASB-Modells anhand des INTREX-Fragebogens. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass das Modell nur eines der drei geometrischen Kriterien (vgl. Kapitel 4.1) erfüllt, nämlich die Aufklärung der Varianz der Variablen durch nur zwei Dimensionen. Dagegen zeigten die SASB-Variablen keinen konstanten Radius und auch keine gleichmäßige Verteilung im Circumplex. Vielmehr fanden Pincus et al. heraus, dass eine Ellipse am besten die Struktur von SASB beschreibe. Eine gemeinsame Faktoranalyse von SASB und IPC bestätigte die Gemeinsamkeit der Affiliationsachse in den beiden Modellen. Die Autonomieachse von SASB hingegen war im IPC nicht zu finden. Für die transitive Ebene fanden Pincus et al. auch zu den Big Five Persönlichkeitsfaktoren keine Bezüge. Autonomie gewähren scheint eine eigenständige Dimension zu sein, die durch die anderen Instrumente noch nicht erfasst wird und insofern einen eigenständigen Beitrag zur Persönlichkeitsbeschreibung im interpersonellen Kontext liefert (Muck, 2003).

Auch Lorr und Strack (1999) überprüften die Validität und die Struktur des Modells anhand des INTREX-Fragebogens. Auf allen drei Ebenen (transitiv, intransitiv und intrapsychisch) extrahierten sie je vier Faktoren, die den vier Polen des SASB-Modells entsprechen. Durch eine Faktorenanalyse der Facettenwerte ließen sich diese auf je zwei Faktoren reduzieren. Allerdings stellten Lorr und Strack fest, dass die Sektoren 2, 4, 6 und 8 näher an der horizontalen Achse lagen als an der vertikalen, was ebenfalls für eine elliptische Struktur des SASB-Modells spricht. Sie sehen die Ursache für die Abweichungen von der Kreisstruktur in der fehlenden Differenzierung der diagonalen Facetten von der horizontalen Achse. Auch stellen sie die beanspruchte Bipolarität mancher Facetten in Frage:

"..., a question that remains is whether improvements in defining the diagonal variables of affirming-blaming and protecting-ignoring would result in better differentiation from the horizontal loving-attacking axis in important superordinate/subordinate relationships" (Lorr & Strack, 1999, p. 214).

Weitere Kritik von Lorr und Strack betrifft die niedrige interne Konsistenz mancher Skalen. Wiggins (1994) schließlich bemängelt, dass die Methodologie, die Benjamin benutze, zum Teil unklar und wenig nachvollziehbar sei. Außerdem vermisst er einen Bericht der Bezüge des SASB-Modells zu Maßen der Persönlichkeitspsychologie.

Trotz der hier beschriebenen Kritik wird SASB in der folgenden Studie als Grundmodell zur Beschreibung des kommunikativen Verhaltens von Führungskräften gewählt. Auch wenn es in empirischer Hinsicht nicht so weit erforscht und ausgefeilt ist wie der IPC nach Wiggins, ist auch das SASB-Modell ein bewährtes Circumplexmodell sozialen Verhaltens. Es eignet sich sehr gut zur Beschreibung von kommunikativen Handlungen und ist dazu auch schon mit verschiedenen Methoden in der klinischen Psychologie eingesetzt worden. Außerdem eignet sich SASB besonders gut zur Beschreibung der Situation von Kommunikationspartnern, die sich hinsichtlich ihres Status stark unterscheiden, was bei der Dyade Führungskraft – Mitarbeiter explizit der Fall ist. Mit dem INTREX-Fragebogen steht ein empirisch geprüft Instrument zur Verfügung, das als Anhaltspunkt zur Entwicklung eines Kommunikationsfragebogens für Führungskräfte dienen kann. Dabei steht in dieser Arbeit ausschließlich die transitive Ebene im Fokus, also die Frage, wie die Führungskraft kommunikativ mit ihren Mitarbeitern umgeht. Dazu werden für jeden Sektor des SASB mehrere Items konzipiert, die jeweils einen Kommunikationsstil erfassen sollen. Um zu prüfen, ob der Kommunikationsstil der Führungskräfte situationsunabhängig ist, werden dem Fragebogen darüber hinaus verschiedene Führungssituationen zugrunde gelegt. Dazu werden in Kapitel 5 zunächst kommunikationsrelevante Führungsaufgaben identifiziert, die dann bei der Itemkonstruktion verwendet werden.

5 Vorstudie zur Auswahl kommunikationsrelevanter Führungsaufgaben

5.1 Kommunikationsrelevante Führungsaufgaben in der Führungsliteratur

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob Führungskräfte entsprechend stabiler Kommunikationsmuster situationsunabhängig mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Dafür ist es notwendig, kommunikationsrelevante Dimensionen von Führungsaufgaben zu finden. Dann können Führungssituationen beschrieben werden, in denen sich eine Führungskraft jeweils unterschiedlich kommunikativ verhalten kann. Damit soll der Einfluss situativer Faktoren kontrolliert werden. In der Literatur gibt es zahlreiche Klassifikationen von Führungsstilen, -aufgaben und -verhalten. Vor allem neuere Studien, die eine Vielzahl älterer Studien zusammenfassen und integrieren, wurden für die Zwecke dieser Studie auf kommunikationsrelevante Führungsaufgaben untersucht. Zu Rate gezogen wurden die Zusammenstellungen von Borman und Brush (1993), Yukl und seinen Kollegen (Kim & Yukl, 1995; Yukl & Lepsinger, 1992; Yukl et al., 1990), Fleishman et al. (1991) sowie Tett, Guterman, Bleier und Murpy (2000). Als kommunikationsrelevant im Hinblick auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation wurde eine Führungstätigkeit eingestuft, wenn

- (1) Kommunikation erforderlich und Face-to-Face-Kommunikation zumindest möglich ist, damit das Führungsverhalten wirksam wird bzw. die Führungsaufgabe erfüllt werden kann,
- (2) das Verhalten relevant für die alltägliche Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern ist. Nicht berücksichtigt wurden also Tätigkeiten, die sich an Kunden oder andere Öffentlichkeiten richten.

Die Ergebnisse der Sichtung der Literatur nach diesen Gesichtspunkten sind in Tabelle 7 zusammengefasst. Dort sind alle für kommunikationsrelevant erachteten Führungsaufgaben aus den vier Studien aufgelistet. Die Beurteilung der Dimensionen erfolgte durch zwei psychologisch geschulte Experten zunächst unabhängig voneinander. Anschließend wurden die ausgewählten Kategorien nochmals gemeinsam geprüft und alle offenen Fragen geklärt, so dass eine vollständige Einigung erzielt wurde.

Tabelle 7: Kommunikationsrelevante Führungsaufgaben aus vier Studien

Aus Borman und Brush
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planen und Organisieren (<i>planning and organizing</i>) 2. Führen, Anweisungen geben, Mitarbeiter motivieren und Feedback geben (<i>guiding, directing, and motivating subordinates and providing feedback</i>) 3. Training, Coaching und Personalentwicklung (<i>training, coaching, and developing subordinates</i>) 4. Effektiv kommunizieren, Informieren (<i>communicating effectively and keeping others informed</i>) 5. Gute Arbeitsbeziehungen pflegen (<i>maintaining good working relationships</i>) 6. Mitarbeiter und andere Ressourcen koordinieren, um die Aufgaben erfolgreich zu erfüllen (<i>coordinating subordinates and other resources to get the job done</i>) 7. Entscheidungen treffen/ Probleme lösen (<i>decision making/problem solving</i>) 8. Personalbeschaffung (<i>staffing</i>) 9. Krisen und Stress bewältigen (<i>handling crises and stress</i>) 10. Überwachung und Kontrolle von Ressourcen (<i>monitoring and controlling resources</i>) 11. Delegieren (<i>delegating</i>) 12. Verkaufen/ Beeinflussen (<i>selling/influencing</i>) 13. Informationen sammeln und interpretieren (<i>collecting and interpreting data</i>) <p>Nicht aufgenommen: die Organisation gegenüber Kunden und der Öffentlichkeit repräsentieren, technische Fertigkeiten, Büro- und Schreibearbeit, auf der Erreichung von Zielen beharren, Commitment gegenüber der Organisation</p>
Aus Yukl et al.
<ol style="list-style-type: none"> 14. Informieren (<i>informing</i>) 15. Beraten (<i>consulting</i>) 16. Delegieren (<i>delegating</i>) 17. Planen und Organisieren (<i>planning and organizing</i>) 18. Problemlösen (<i>problem-solving</i>) 19. Rollen und Ziele klären (<i>clarifying roles and objectives</i>) 20. Überwachung der Abläufe und der Umgebung (<i>monitoring operations and environment</i>) 21. Motivieren (<i>motivating</i>) 22. Leistungen anerkennen (<i>recognizing</i>) 23. Belohnen (<i>rewarding</i>) 24. Unterstützen (<i>supporting</i>) 25. Mentoring (<i>mentoring</i>) 26. Konfliktlösung und Teambuilding (<i>managing conflict and team building</i>) 27. Netzwerke bilden (<i>networking</i>)
Aus Fleishman et al.
<ol style="list-style-type: none"> 28. Informationen suchen (<i>acquiring information</i>) 29. Informationen auswerten (<i>organizing and evaluating information</i>) 30. Feedback und Kontrolle (<i>feedback and control</i>) 31. Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren (<i>identifying needs and requirement</i>) 32. Planung und Koordination (<i>planning and coordinating</i>) 33. Kommunikation von Informationen (<i>communicating information</i>) 34. Beschaffung und Zuweisung von Personal (<i>obtaining and allocating personnel resources</i>) 35. Personalentwicklung (<i>developing personnel resources</i>) 36. Motivation (<i>motivating personnel resources</i>) 37. Überwachung (<i>utilizing and monitoring personnel resources</i>) <p>Nicht aufgenommen: Berichterstellung beim Management personaler Ressourcen, Management materieller Ressourcen</p>

Aus Tett et al.

38. Problembewusstsein (*problem awareness*)
39. Entscheidungen treffen (*decision making*)
40. Anweisungen geben (*directing*)
41. Entscheidungsdelegation (*decision delegation*)
42. Kurzfristige Planung (*short-term planning*)
43. Strategische Planung (*strategic planning*)
44. Koordinieren (*coordinating*)
45. Zielsetzung (*goal setting*)
46. Überwachung (*monitoring*)
47. Motivation durch Belohnung und Bestrafung (*motivating by authority*)
48. Motivation durch Überzeugen (*motivating by persuasion*)
49. Teambuilding (*team building*)
50. Mitgefühl (*compassion*)
51. Kooperation (*cooperation*)
52. Geselligkeit (*sociability*)
53. Höflichkeit (*politeness*)
54. Politischer Scharfsinn (*political astuteness*)
55. Durchsetzungsfähigkeit (*assertiveness*)
56. Suche nach Input (*seeking input*)
57. Toleranz (*tolerance*)
58. Anregung kreativen Denkens (*creative thinking*)
59. Widerstandsfähigkeit (*resilience*)
60. Stressmanagement (*stress management*)
61. Aktives Zuhören (*listening skills*)
62. Entwicklungsbezogene Zielsetzung (*developmental goal setting*)
63. Leistungsbeurteilung (*performance assessment*)
64. Entwicklungsbezogenes Feedback (*developmental feedback*)
65. Ermöglichung von Lernerfahrungen (*job enrichment*)

Nicht aufgenommen: Produktivität, Kundenorientierung, Anpassungsfähigkeit, kulturelle Wertschätzung, verbale Kommunikation, öffentliche Präsentation, schriftliche Kommunikation, Selbstentwicklung, alle Kompetenzen der Kategorien „Aufgabenfokus“, „Zuverlässigkeit“, „Beruflicher Geschäftssinn und berufliche Angelegenheiten“.

Anmerkungen: Die Führungsaufgaben sind folgenden Quellen entnommen: Borman und Brush (1993), Kim und Yukl (1995), Fleishman et al. (1991) sowie Tett et al. (2000). Die kursiven Begriffe in Klammern sind die englischen Originalbezeichnungen der Dimensionen.

Grundlage der Klassifikation von Borman und Brush (1993) waren 26 empirische Studien mit insgesamt 187 Dimensionen, die kritische Leistungsanforderungen an Manager beschrieben. Aus dieser Vielzahl an Dimensionen leiteten sie durch Sortierarbeit von Industriepsychologen und Faktoranalysen eine Taxonomie her, die nur noch 18 Faktoren enthält. Über die Hälfte der Dimensionen sind ausgesprochen kommunikativ. Allerdings sind viele der Kategorien sehr breit und fassen zum Teil unterschiedliche Verhaltensweisen zusammen, die durchaus getrennt betrachtet werden könnten, wie z. B. bei der Dimension *guiding, directing and motivating*. Alle traditionellen Managementfunktionen, etwa des POSDCORB Modells (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting*) nach Gulick (1947)

sind durch die Kategorien von Borman und Brush abgedeckt. Hinzu kommen neben diesen sehr aufgabenorientierten Dimensionen auch einige beziehungsorientierte wie z. B. *maintaining good working relationships*.

Eine ähnliche Taxonomie haben Yukl und seine Kollegen entwickelt (Kim & Yukl, 1995; Yukl & Lepsinger, 1992; Yukl et al., 1990). Sie enthält 14 Kategorien von Führungsverhalten, das wichtig für die Effektivität von Führung sein soll. Yukl et al. verfolgen mit ihrem Modell den Anspruch, die wichtigsten früheren Taxonomien aus der Führungsforschung wie etwa den *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) der Ohio-Studien (Stogdill, 1973) oder die Beobachtungsstudien von Mintzberg (1975) und Luthans und Lockwood (1984) zu integrieren. Die 14 Kategorien werden unterschieden in Verhaltensweisen, die Variablen auf der individuellen Ebene beeinflussen, wie z. B. Delegieren oder Anerkennen, und Verhaltensweisen, die Variablen auf der Gruppenebene beeinflussen, wie Planen oder Teambuilding. In ihrer Validierungsstudie (Kim & Yukl, 1995) erwiesen sich alle 14 Verhaltensweisen als relevant für den Führungserfolg im Sinne von Führungseffektivität und Aufstiegserfolg. Dabei sagte die Beschreibung des Vorgesetzten-Verhaltens durch die Mitarbeiter den Führungserfolg besser voraus als die Selbstbeurteilung.

Die Dimensionen von Yukl et al. (1990) sind alle ausgesprochen kommunikativ. In weiten Teilen decken sich die Kategorien auch mit den Dimensionen von Borman und Brush. Auffallend ist jedoch, dass Yukl et al. den Beziehungsaspekt in der Arbeit von Führungskräften viel stärker betonen. Während Borman und Brush nur drei von 18 Dimensionen Aufgaben der Mitarbeiterorientierung widmen (*guiding, directing and motivating subordinates, and providing feedback; training, coaching, and developing subordinates; maintaining good working relationships*), sind es bei Yukl et al. mehr als die Hälfte. Allein drei Kategorien werden z. B. allein für Motivations- und Feedbackaufgaben der Führungskraft bereitgestellt: *motivating, recognizing* und *rewarding*.

Fleishman et al. (1991) geben eine sehr ausführliche Übersicht über existierende Taxonomien zur Beschreibung von Führungsverhalten. Ausgehend davon stellen sie eine eigene, theoretisch abgeleitete, hierarchische Klassifikation leistungsrelevanten Führungsverhaltens vor. Ausgangspunkt ist die Hypothese der funktionalen Führung: Eine Führungskraft verhält sich so, dass sowohl die Aufgabenerfüllung als auch der Gruppenzusammenhalt sichergestellt sind. Diese beiden funktionalen Ziele sind angelehnt an die zwei übergeordneten Faktoren

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Das Führungsverhalten sei außerdem definiert durch soziales Problemlösen und gerichtet auf Ziele der Organisation. Aus diesen Überlegungen leiten Fleishman et al. vier Kerndimensionen von Führungsaktivitäten her: Informationssuche, Informationsverwendung, Management personeller Ressourcen und Management materieller Ressourcen. Diesen Kerndimensionen werden jeweils drei bis vier spezifischere *Leadership Behavior Dimensions* (LBD) untergeordnet. 89% der 590 Dimensionen aus früheren Taxonomien konnten diesen LBDs zugeordnet werden. Da im Rahmen dieser Arbeit die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern von Interesse sind, ist das Management materieller Ressourcen nicht von Bedeutung und wurde nicht weiter berücksichtigt.

Tett, Guterman, Bleier und Murphy (2000) argumentieren für eine spezifischere Taxonomie, da entsprechend des *bandwidth-fidelity*-Problems zu allgemeine Maße keine aussagekräftigen Informationen mehr enthielten. Sie entwickelten auf Grundlage von zwölf früheren Taxonomien eine eigene, in der sie viele bisherige Dimensionen aufspalteten. Ihre Klassifikation besteht aus 53 Kompetenzen, die jeweils durch drei Verhaltenselemente näher beschrieben werden. Das Führungsverhalten steht damit nicht im Mittelpunkt des Interesses, sondern dient lediglich der Operationalisierung von Kompetenzen, die eher Eigenschaften als Führungsaufgaben beschreiben. Die 53 Kompetenzen werden neun Oberkategorien zugeordnet:

- (1) Traditionelle Managementfunktionen (*traditional functions*),
- (2) Aufgabenorientierung (*task orientation*),
- (3) Personenorientierung (*person orientation*),
- (4) Zuverlässigkeit (*dependability*),
- (5) Offenheit (*open mindedness*),
- (6) Emotionale Kontrolle (*emotional control*)
- (7) Kommunikation (*communication*)
- (8) Entwicklung und Selbstverwirklichung (*developing self and others*)
- (9) Beruflicher Geschäftssinn und berufliche Angelegenheiten (*occupational acumen and concerns*)

Tett et al. (2000) beschreiben drei Studien, in denen sie die Inhaltsvalidität der Taxonomie nachweisen. Die Verhaltenselemente zur Beschreibung der Kompetenzen ließen sich von Experten meist eindeutig den Kompetenzen zuordnen, für die sie konzipiert waren. Den Abschluss der Validierungsstudie bildet ein Vergleich der neuen Systematik mit den Vorgänger-

taxonomien sowie mit drei Taxonomien aus der Praxis. Die allgemeinen Dimensionen früherer Klassifikationen ließen sich gut durch die spezifischeren Kompetenzen von Tett et al. beschreiben.

Problematisch an der Taxonomie von Tett et al. (2000) ist, dass sie wie erwähnt Kompetenzen auflistet, die in weiten Teilen mehr Eigenschaften darstellen als Führungsaufgaben. Damit ist sie nur bedingt nützlich für den Zweck der Vorstudie, nämlich kommunikationsrelevante Führungsaufgaben zu identifizieren. Außerdem hat die Liste an Kompetenzen einen Umfang erreicht, der große Mängel an Übersichtlichkeit mit sich bringt. Die Oberkategorie *Task Orientation* wird in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, weil sie keine Relevanz für die interpersonale Kommunikation hat. Ebenso wurde auf die Kategorien *Emotional Control* und *Occupational Acumen and Concerns* verzichtet, weil sie Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten beschreiben und keine Aufgabenbereiche von Führungskräften. Der Hauptfokus liegt auf der Kategorie traditioneller Managementfunktionen, deren Kompetenzen sich größtenteils mit den Aufgaben der bereits erläuterten Systematiken decken.

Sowohl Tett et al. (2000) als auch Fleishman et al. (1991) sehen eine eigene Dimension für die Kommunikation an sich vor. Diese Trennung des Kommunikationsverhaltens vom übrigen Führungsverhalten ist problematisch. Schließlich kann man sich kaum vorstellen, wie eine Führungskraft effektiv Aufgaben verteilen und koordinieren, Ziele setzen und motivieren soll, ohne dabei zu kommunizieren. Auf der anderen Seite ist es sinnvoll, die reine Informationsstätigkeit einer Führungskraft als eigene Dimension aufzunehmen. Diese beinhaltet die Weitergabe wichtiger und arbeitsrelevanter Informationen der Führungskraft an die Mitarbeiter. Die Dimension *Informieren* bei Yukl und Kim (1995) wird in solch einer Weise beschrieben: „disseminating relevant information about decisions, plans, and activities to people who need the information to do their work“ (Kim & Yukl, 1995, p. 366).

Da die meisten Führungsaufgaben sich in den verschiedenen Taxonomien wiederholten, wurden diese im nächsten Schritt zu einer gemeinsamen Systematik integriert. Dies geschah auf die gleiche Weise wie die Auswahl der Dimensionen durch zwei psychologisch geschulte Beurteiler. Ergebnis waren 18 Dimensionen von kommunikationsrelevanten Führungsaufgaben, die in Tabelle 8 aufgelistet sind. Da diese Liste immer noch bei weitem zu lang war, wurde eine Vorstudie notwendig, die in den folgenden Abschnitten beschrieben wird. Dazu wurden für alle Aufgabenbereiche kurze Definitionen erstellt, die in Anhang 1 zu finden sind.

Tabelle 8: Integrierte Systematik kommunikationsrelevanter Führungsaufgaben

Zusammenführung der Aufgabenbereiche
1. Planen und Organisieren (1, 17, 32, 42, 43)
2. Anweisungen geben (2, 40, 55)
3. Motivieren (2, 21, 36)
4. Feedback geben (2, 22, 23, 30, 47, 63, 64)
5. Personal fördern und entwickeln (3, 25, 35, 58, 65)
6. Informieren (4, 14)
7. Teambuilding und Konflikte lösen (5, 15, 24, 26, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 61)
8. Koordinieren (6, 32, 44)
9. Entscheiden und (aufgabenorientiertes) Problemlösen (7, 18, 39)
10. Personal beschaffen und zuweisen: Stellenbesetzung (8, 34)
11. Krisen und Stresssituationen bewältigen (9, 59, 60)
12. Überwachen und Kontrollieren (10, 20, 30, 37, 46)
13. Delegieren (11, 16, 41)
14. Netzwerke bilden (12, 27, 48, 54)
15. Informationen beschaffen (13, 28, 56)
16. Informationen auswerten (13, 29)
17. Ziele setzen (19, 45, 62)
18. Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen (31, 38)

Anmerkung: Die Zahlen in Klammern beziehen sich auf die Führungsaufgaben in Tabelle 7.

5.2 Methode

An der Vorstudie war eine Stichprobe von 57 Befragten beteiligt, darunter 37 Mitarbeiter und 20 Führungskräfte. Die Führungskräfte arbeiteten in folgenden Branchen: Industrie (6), Erziehung und Unterricht (5), Dienstleistung (3), Kredit- und Versicherungsgewerbe (2), Gastgewerbe (1), Gesundheits- und Sozialwesen (1) und Sonstige (2). Acht Führungskräfte waren Team- oder Abteilungsleiter, während zwölf in der Gruppe der Filialleiter und Geschäftsführer zusammengefasst werden können. Die Führungskräfte waren durchschnittlich 45 Jahre alt. 17 Führungskräfte waren männlich, nur drei weiblich. Ihnen waren im Mittel 17 Mitarbeiter unterstellt.

Die 37 Mitarbeiter waren in folgenden Branchen beschäftigt: Dienstleistung (9), Gesundheits- und Sozialwesen (9), Industrie (5), Handel (4), Kredit- und Versicherungsgewerbe (3), Energie- und Wasserversorgung (1), Erziehung und Unterricht (1) und Sonstige (3). In der Kategorie Sonstige wurden der EDV- und der Medienbereich genannt, die grundsätzlich auch dem Bereich der Dienstleistungen zugeordnet werden können. Als Funktionsbereiche, in denen sie tätig sind, gaben die Befragten an³:

³ Die offenen Nennungen der Befragten wurden zu diesen Kategorien zusammengefasst.

- Serviceaufgaben (5)
- Beschaffung und Logistik (3)
- Forschung und Entwicklung (4)
- Marketing und Vertrieb (4)
- Verwaltung und Assistenz (7)
- Produktion (3)
- Personal (4)
- Keine Angaben (7)

Das Alter der Mitarbeiter lag im Durchschnitt bei 30 Jahren. Männer und Frauen hielten sich in etwa die Waage: 19 der befragten Mitarbeiter waren männlich, 18 weiblich. Die Mitarbeiter gaben an, dass ihrer Führungskraft im Schnitt 16 Mitarbeiter unterstellt sind.

Stichprobenauswahl

Die 37 Mitarbeiter wurden während einer Zugfahrt im öffentlichen Regionalverkehr rekrutiert. Die 20 Führungskräfte stammen aus dem persönlichen Umfeld der Verfasserin. Aufgrund der geringen Stichprobengröße und des Auswahlverfahrens ist ersichtlich, dass mit dieser Stichprobe keine repräsentativen Ergebnisse für alle Mitarbeiter und Führungskräfte in Deutschland gefunden werden können. Dies ist auch nicht das Ziel der Vorstudie. Hier sollen lediglich auf explorative Weise Anhaltspunkte gewonnen werden, für welche Führungsaufgaben aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern Kommunikation besonders relevant ist. Die Befragten sind in möglichst breit gefächerten Branchen und Funktionsbereichen beschäftigt, was eine Verallgemeinerung der Ergebnisse für die Zwecke dieser Arbeit zulässt.

Instrumente und Ablauf der Untersuchung

An die Befragten wurde ein Fragebogen mit kurzer Instruktion ausgegeben. Zunächst wurden die Probanden aufgefordert, wie oben berichtet, einige demographische Angaben zu machen. Anschließend wurden die verschiedenen Führungsaufgaben jeweils mit einigen Sätzen erklärt. Diese sollten sich die Befragten aufmerksam durchlesen. Danach wurden ihnen fünf Fragen gestellt, anhand derer sie jede Führungsdimension beurteilen sollten. Nachfolgend werden nur die Fragen der Version für Mitarbeiter dargestellt. Die Führungskräfte erhielten jeweils eine andere Version des Fragebogens. Beide Versionen können im Anhang 1 vollständig eingesehen werden.

- (1) Bitte schätzen Sie zunächst, wie viele Stunden pro Woche Ihre Führungskraft durchschnittlich mit folgenden Aufgaben beschäftigt ist. Dabei ist es unerheblich, ob Ihre Führungskraft bei der Tätigkeit mit Ihnen kommuniziert oder nicht. Es geht ausschließlich darum, wie viel Zeiteinsatz eine bestimmte Tätigkeit normalerweise erfordert.
- (2) Wie oft kommuniziert Ihre Führungskraft mit Ihnen, wenn sie folgenden Führungsaufgaben nachgeht?
- (3) Wie lange kommuniziert Ihre Führungskraft mit Ihnen, wenn sie folgenden Führungsaufgaben nachgeht?
- (4) Wie wichtig ist es für die Erfüllung Ihrer Aufgaben, dass Ihre Führungskraft bei folgenden Führungsaufgaben mit Ihnen kommuniziert?
- (5) Wie bedeutsam ist es für Ihr persönliches Wohlbefinden, dass Ihre Führungskraft bei folgenden Führungsaufgaben mit Ihnen kommuniziert?

Bei Frage 3 wurde zusätzlich die Zahl der Minuten pro Woche abgefragt, die eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern kommuniziert. Für die Einschätzungen der Fragen 2–5 stand eine siebenstufige Skala mit den Polen „sehr kurz“ – „sehr lang“, „sehr selten“ – „sehr oft“, „sehr unwichtig“ – „sehr wichtig“, „sehr wenig bedeutsam“ – „sehr bedeutsam“ zur Verfügung. Bei jeder Frage gab es auch die Möglichkeit, die Kategorie „nicht anwendbar“ zu wählen.

5.3 Ergebnisse

Die Mittelwerte der Dimensionen Häufigkeit, Dauer, Wichtigkeit und Bedeutsamkeit zeigen eine deutliche Abstufung der Einschätzungen je nach Führungsaufgabe (vgl. Tabelle 9). Die Mittelwerte liegen dabei zwischen einem Maximum von 5.93 (Bedeutsamkeit Feedback geben) und einem Minimum von 1.68 (Dauer Netzwerke bilden und nutzen). Interessant ist dabei, dass bei den Dimensionen Häufigkeit und Dauer eher der untere Teil der Skala ausgereizt wurde, bei den Dimensionen Wichtigkeit und Bedeutsamkeit hingegen eher der obere Teil. Zum Beispiel wurde bei der Dimension Dauer die Spanne zwischen 1.68 und 3.96 genutzt, bei der Dimension Bedeutsamkeit lag diese Spanne zwischen 2.63 und 5.93. Die Standardabweichungen bewegen sich im Rahmen von 1.48 und 2.58. Minimum- und Maximumwerte zeigen, dass bei allen Dimensionen die gesamte Spannweite der Skala von 1 bis 7 ausgenutzt wurde. Bei den meisten Dimensionen wurde darüber hinaus auch die Kategorie „nicht anwendbar“ gewählt, die mit 0 kodiert wurde.

Tabelle 9: Deskriptive Statistiken zu den Führungsaufgaben

	Min	Max	M	S
Planen und Organisieren				
Häufigkeit	0	7	4.28	1.78
Dauer	0	7	3.58	1.80
Wichtigkeit	1	7	4.73	1.88
Bedeutsamkeit	1	7	4.46	1.86
Anweisungen geben				
Häufigkeit	0	7	4.13	1.88
Dauer	0	7	3.19	1.56
Wichtigkeit	0	7	4.46	2.03
Bedeutsamkeit	0	7	3.89	2.06
Motivieren				
Häufigkeit	0	7	3.77	2.00
Dauer	0	7	2.79	1.72
Wichtigkeit	1	7	4.96	1.76
Bedeutsamkeit	0	7	5.57	1.91
Feedback geben				
Häufigkeit	0	7	4.09	1.74
Dauer	0	7	3.36	1.60
Wichtigkeit	1	7	5.59	1.50
Bedeutsamkeit	1	7	5.93	1.49
Personal fördern und entwickeln				
Häufigkeit	0	7	3.37	2.10
Dauer	0	7	2.77	2.14
Wichtigkeit	0	7	4.22	2.26
Bedeutsamkeit	0	7	4.68	2.59
Informieren				
Häufigkeit	1	7	4.79	1.60
Dauer	0	7	3.96	1.80
Wichtigkeit	1	7	5.53	1.77
Bedeutsamkeit	0	7	5.37	1.89
Teambuilding und Konflikte lösen				
Häufigkeit	0	7	3.05	1.98
Dauer	0	7	2.89	2.35
Wichtigkeit	0	7	4.45	2.21
Bedeutsamkeit	0	7	4.65	2.41
Koordinieren				
Häufigkeit	0	7	4.16	1.70
Dauer	0	7	3.04	1.60
Wichtigkeit	0	7	4.33	1.95
Bedeutsamkeit	0	7	4.26	2.06
Entscheiden und Problemlösen				
Häufigkeit	0	7	3.98	1.88
Dauer	0	7	3.33	1.94
Wichtigkeit	0	7	4.58	1.99
Bedeutsamkeit	0	7	4.72	1.81

	Min	Max	M	S
Personal beschaffen und zuweisen				
Häufigkeit	0	7	2.46	2.23
Dauer	0	7	2.07	1.93
Wichtigkeit	0	7	2.46	2.14
Bedeutsamkeit	0	7	2.68	2.39
Krisen und Stresssituationen bewältigen				
Häufigkeit	0	7	3.30	2.13
Dauer	0	7	3.25	2.02
Wichtigkeit	0	7	4.50	2.32
Bedeutsamkeit	0	7	4.64	2.35
Überwachen und Kontrollieren				
Häufigkeit	0	7	3.32	1.91
Dauer	0	7	2.76	1.68
Wichtigkeit	0	7	3.22	1.94
Bedeutsamkeit	0	7	3.32	1.97
Delegieren				
Häufigkeit	0	7	3.52	1.99
Dauer	0	7	2.63	1.65
Wichtigkeit	0	7	4.11	2.07
Bedeutsamkeit	0	7	3.64	1.99
Netzwerke bilden und nutzen				
Häufigkeit	0	7	1.84	2.09
Dauer	0	7	1.68	2.05
Wichtigkeit	0	7	2.49	2.27
Bedeutsamkeit	0	7	2.63	2.38
Informationen beschaffen				
Häufigkeit	0	7	3.93	2.00
Dauer	0	7	3.25	1.95
Wichtigkeit	0	7	4.19	1.97
Bedeutsamkeit	0	7	3.67	2.08
Informationen auswerten				
Häufigkeit	0	7	3.51	1.97
Dauer	0	7	3.23	1.96
Wichtigkeit	0	7	3.93	2.08
Bedeutsamkeit	0	7	3.98	1.98
Ziele setzen				
Häufigkeit	0	7	3.93	1.98
Dauer	0	7	3.40	1.90
Wichtigkeit	0	7	5.00	1.96
Bedeutsamkeit	0	7	5.18	1.98
Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen				
Häufigkeit	0	7	3.88	1.98
Dauer	0	7	3.04	1.81
Wichtigkeit	0	7	4.65	1.94
Bedeutsamkeit	0	7	4.65	1.95

Anmerkungen: N = 54 bis 57. Min = Minimum. Max = Maximum. M = Mittelwert. S = Standardabweichung.

Um einen besseren Überblick über die Daten zu bekommen, wurden sie weiter verdichtet. Ob es sinnvoll ist, Summenwerte zu bilden, die die Dimensionen Häufigkeit, Dauer, Wichtigkeit und Bedeutsamkeit zusammenfassen, wurde durch eine Korrelationsanalyse und durch Faktorenanalysen überprüft. Die Interkorrelationen zwischen den Dimensionen sind bei jeder Führungsaufgabe sehr hoch und fast immer signifikant. Für jede der 18 Führungsaufgaben wurde außerdem eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Hierbei wurde bis auf eine Ausnahme jeweils nur ein großer Faktor mit einem Eigenwert größer 1 extrahiert, der zwischen 79.88% und 50.41% der gemeinsamen Varianz aufklärte. Nur bei der Tätigkeit Feedback geben ließen sich zwei Faktoren extrahieren, die nach Varimax-Rotation in etwa gleich große Beiträge zur Varianzaufklärung bringen. Während auf dem ersten Faktor alle Dimensionen hoch laden, wird der zweite Faktor gestützt durch die Dimensionen Häufigkeit und Dauer. Diese Ergebnisse zeigen, dass die vier verschiedenen Dimensionen zu einem gemeinsamen Summenwert zusammengefasst werden können, ohne wichtige Informationen zu verlieren. Die Faktorenanalysen für alle 18 Führungsaufgaben werden in Anhang 2 berichtet.

Zur Berechnung der Summen wurde jeweils der Mittelwert der vier Variablen gebildet und anschließend mit der Zahl der Variablen, also vier, multipliziert. Tabelle 10 zeigt die Mittelwerte der Summenwerte für jede Führungsaufgabe. Diese dienen als Indikator für die Kommunikationsrelevanz einer Führungsaufgabe. In der Übersicht ist eine deutliche Abstufung in der Kommunikationsrelevanz der Führungsaufgaben zu sehen. Allerdings schwanken die einzelnen Einschätzungen teilweise relativ stark um den Mittelwert, wie die zum Teil hohen Standardabweichungen zeigen. Die Standardabweichungen müssen allerdings an der ebenfalls großen Spannweite von 28 Punkten relativiert werden.

Auffallend ist auch, dass die Höhe der Summenwerte mit relativ geringen Abständen kontinuierlich abnimmt. Die Zahlenreihe lässt sich nur schwer in mehrere Abschnitte unterteilen. Somit lassen sich die Aufgaben auch nur schwer in die groben Kategorien „kommunikationsrelevant“ und „nicht kommunikationsrelevant“ abgrenzen. Allenfalls die beiden ersten Werte der Rangreihe haben einen deutlicheren Abstand zu den übrigen Werten. Ebenso bleiben die Werte für Personalauswahl und Netzwerke bilden mit größerem Abstand hinter den Ergebnissen der anderen Führungsaufgaben zurück.

Tabelle 10: Kommunikationsrelevanz der Führungsaufgaben

	Spannweite	Min	Max	M	S
Informieren	25.00	3.00	28.00	19.64	5.30
Feedback geben	20.00	6.00	26.00	19.01	4.56
Ziele setzen	28.00	.00	28.00	17.56	5.71
Planen und organisieren	22.00	6.00	28.00	17.02	5.44
Motivieren	26.00	.00	26.00	16.90	5.66
Entscheiden	28.00	.00	28.00	16.63	5.87
Verbessern	28.00	.00	28.00	16.23	6.22
Koordinieren	28.00	.00	28.00	15.77	5.54
Krisen bewältigen	28.00	.00	28.00	15.77	7.37
Anweisungen geben	26.00	.00	26.00	15.67	5.87
Teambuilding	28.00	.00	28.00	15.18	7.34
Informationen beschaffen	28.00	.00	28.00	15.13	6.48
Personalentwicklung	26.00	.00	26.00	14.95	7.60
Informationen auswerten	28.00	.00	28.00	14.65	6.32
Delegieren	22.00	.00	22.00	13.86	5.70
Kontrollieren	25.00	.00	25.00	12.70	6.12
Personalbeschaffung	25.00	.00	25.00	9.72	7.20
Netzwerke bilden	24.00	.00	24.00	8.61	7.83

Anmerkungen: N = 57. Min = Minimum. Max = Maximum. M = Mittelwert. S = Standardabweichung.

Vergleicht man die Rangfolge der Führungsaufgaben in den beiden Unterstichproben der Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. Tabelle 11), fällt auf, dass bei den oberen und den unteren Rangplätzen die größte Einigkeit herrscht. So finden sich in beiden Stichproben die Aufgaben Informieren und Feedback geben auf einem der ersten drei Rangplätze. Am meisten gehen die Meinungen hinsichtlich der Kommunikationsrelevanz der Aufgaben Teambuilding und Krisen bewältigen auseinander. Interessant ist auch der Unterschied bei der Aufgabe Motivieren. Führungskräfte geben der Kommunikation hier so viel Gewicht, dass sie auf dem zweiten Rangplatz landet. Für die Mitarbeiter liegt Motivieren nur im mittleren Bereich. Die Übereinstimmung beider Rangreihen wurde mit dem Rangkorrelationskoeffizienten Spearmans Rho berechnet. Sie ergab $r = .67$ und ist signifikant auf dem 1%-Niveau.

Durchschnittlich weichen die Rangplätze beider Rangreihen um 3.4 Plätze voneinander ab. Dabei muss man aber auch in Betracht ziehen, dass die Mittelwerte, die zu den verschiedenen Rangplätzen führen, zum Teil nur geringfügig voneinander abweichen. Die Differenzen der Mittelwerte sind überwiegend um einiges geringer als die Differenzen der Rangplätze. Besonders deutlich zeigt sich dies bei der Aufgabe Planen. Während der Rang für Planen recht unterschiedlich ist (Mitarbeiter: 4, Führungskräfte: 10), weichen die tatsächlichen Mittelwerte nur um 0.59 voneinander ab.

Tabelle 11: Vergleich der Kommunikationsrelevanz aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte

Führungsaufgabe	Rang MA	Rang FK	Rang-differenz	Relevanz MA	Relevanz FK	Relevanz-differenz
Informieren	1	3	2	19.54	20.2	0.66
Feedback geben	2	1	1	18.09	20.7	2.61
Ziele setzen	3	5	2	16.86	18.85	1.99
Planen	4	10	6	16.81	17.4	0.59
Entscheiden	5	7	2	15.92	17.95	2.03
Verbessern	6	8	2	15.44	17.68	2.24
Koordinieren	7	13	6	15.27	16.68	1.41
Motivieren	8	2	6	15.12	20.2	5.08
Anweisen	9	11	2	15.06	16.8	1.74
Infos beschaffen	10	15	5	14.77	15.8	1.03
Infos auswerten	11	14	3	13.84	16.15	2.31
Krisen bewältigen	12	4	8	13.61	19.75	6.14
Teambuilding	13	6	7	13.54	18.2	4.66
Personalentwicklung	14	9	5	13.48	17.65	4.17
Kontrollieren	15	16	1	12.6	12.88	0.28
Delegieren	16	11	5	12.19	16.95	4.76
Personalbeschaffung	17	17	0	8.54	11.9	3.36
Netzwerke bilden	18	18	0	6.95	11.7	4.75

Anmerkungen: N = 57. MA = Mitarbeiter, N = 37; FK= Führungskräfte, N = 20. Relevanz = Summenwert als Indikator für die Kommunikationsrelevanz.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich, wenn man die Zeit betrachtet, die eine Führungskraft unabhängig von der Kommunikationsaktivität schätzungsweise für eine Aufgabe aufbringt (vgl. Tabelle 12). Die Aufgaben Feedback geben und Informieren, deren Kommunikationsrelevanz von beiden Stichproben als sehr hoch eingeschätzt wurde, finden sich hier allenfalls im Mittelfeld. Dafür nimmt die Aufgabe Planen aus Sicht der Befragten beider Stichproben hier mit deutlichem Abstand zu den anderen Aufgaben jeweils den ersten Platz ein. Mitarbeiter und Führungskräfte sind sich einig, dass der Großteil der Arbeitszeit einer Führungskraft für Planungsaufgaben verwendet wird.

Viele Befragte sahen sich überfordert, völlig frei und ohne Antwortvorgaben die Zeit zu schätzen, die eine Führungskraft mit einer Führungsaufgabe pro Woche beschäftigt ist. Die Stichprobengröße schrumpfte bei dieser Frage bei den Mitarbeitern zum Teil bis auf 25, bei den Führungskräften bis auf 15 Teilnehmer. Daher müssen die Ergebnisse in Tabelle 12 mit Vorsicht betrachtet werden. Auch die großen Spannweiten und Standardabweichungen verwundern nicht, wenn man die Schwierigkeit der Aufgabenstellung erkennt. Gerade wegen dieser Einschränkungen ist es jedoch umso beeindruckender, mit welcher Übereinstimmung die Teilnehmer beider Stichproben Planen als zeitintensivste Aufgabe beurteilen.

Tabelle 12: Geschätzte Zeit pro Führungsaufgabe in Stunden pro Woche

Führungsaufgabe	Stichprobe Mitarbeiter					Stichprobe Führungskräfte				
	N	Min	Max	M	S	N	Min	Max	M	S
Planen	36	.25	30.00	8.56	7.30	20	.50	25.00	5.35	5.96
Kontrollieren	28	.00	25.00	4.59	5.97	20	.10	3.00	1.45	0.82
Krisen bewältigen	32	.50	35.00	4.52	8.23	19	.00	5.00	1.63	1.28
Anweisungen geben	33	.50	30.00	4.47	6.87	20	.50	10.00	2.32	2.34
Delegieren	29	.00	45.00	4.34	8.41	20	0.25	5.00	1.58	1.17
Koordinieren	34	.25	20.00	4.17	4.24	19	1.00	10.00	3.38	2.32
Infos beschaffen	31	.50	34.00	4.13	6.08	19	.50	10.00	3.17	2.39
Informieren	35	.50	30.00	4.09	5.55	20	1.00	10.00	2.74	2.30
Entscheiden	36	1.00	15.00	3.99	3.14	19	.80	15.00	3.49	3.70
Infos auswerten	32	.50	30.00	3.63	5.24	19	.50	12.00	3.97	3.81
Motivieren	32	.00	25.00	3.53	6.66	19	.25	5.00	1.82	1.40
Personalentwicklung	25	.00	30.00	3.28	6.44	19	.00	5.00	1.77	1.49
Verbessern	31	.00	37.00	2.89	6.59	19	.00	5.00	1.34	1.07
Feedback geben	36	.00	15.00	2.86	3.01	20	.50	5.00	1.94	1.47
Ziele setzen	33	.00	15.00	2.47	2.98	18	.00	3.00	1.32	1.02
Netzwerke bilden	23	.00	10.00	2.09	2.09	17	.25	8.00	2.32	2.34
Personalbeschaffung	25	.00	10.00	1.89	2.39	15	.00	5.00	1.18	1.20
Teambuilding	29	.00	7.00	1.70	1.47	18	.00	10.00	1.86	2.35

Anmerkungen: Min = Minimum. Max = Maximum. M = Mittelwert. S = Standardabweichung.

5.4 Diskussion

Angesichts dieser Ergebnisse gestaltet sich die Auswahl einiger weniger Dimensionen für die weitere Arbeit als schwierig. Wie bereits geschildert, liegen die Mittelwerte der Summenwerte über die vier Relevanzvariablen für die verschiedenen Aufgaben sehr dicht beieinander, so dass sich nur schwer eine Gruppe der relevanten Aufgaben von den nicht relevanten Aufgaben abgrenzen lässt. Auch zeigen hohe Standardabweichungen und die Ausschöpfung der Spannweite in den meisten Fällen, dass in der Beurteilung keineswegs Einigkeit herrschte. Dies lässt sich bestätigen, wenn man die Werte nach Stichproben getrennt für Führungskräfte und Mitarbeiter betrachtet. Die Rangreihen stimmen zum Teil nicht völlig überein. Durchschnittlich weichen die Rangplätze in den beiden Stichproben um 3.5 Plätze voneinander ab.

Beide Rangreihen korrelieren jedoch wie berichtet hoch miteinander. Außerdem zeigt sich, dass eine Abstufung in hohe und weniger hohe Kommunikationsrelevanz durchaus vorliegt. Zwar können keine starren Gruppen voneinander unterschieden werden. Es ergibt sich eher das Bild eines Kontinuums. Zwischen den Extremen 19.64 und 8.61 nimmt die geschätzte Kommunikationsrelevanz in kleinen Schritten ab.

Eine große Übereinstimmung beider Unterstichproben zeigt sich des Weiteren in Bezug auf die beiden oberen sowie die beiden unteren Rangplätze. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sehen Feedback geben und Informieren unter den ersten drei Rängen. Ebenso landen die Aufgaben Personalauswahl und Netzwerke bilden bei beiden Stichproben auf den letzten beiden Rängen. Zwischen dem Wert der Kommunikationsrelevanz für diese Führungsaufgaben und den restlichen Werten liegt außerdem jeweils ein deutlich größerer Abstand. Dies sind also die einzigen größeren Einschnitte im Kontinuum. Dazwischen liegt eine breite Masse an Aufgaben, deren Kommunikationsrelevanz mit mittlerer Übereinstimmung mittelhoch bis niedrig eingeschätzt wurde.

Neben dem Summenwert als Indikator für die Kommunikationsrelevanz einer Führungsaufgabe wurde auch die geschätzte Zeit, die eine Führungskraft mit einer Aufgabe verbringt, zur Entscheidung herangezogen. Hier zeigt sich ganz deutlich, dass die meiste Zeit für die Aufgabe Planen verwendet wurde. In beiden Stichproben nimmt Planen mit deutlichem Abstand vor den anderen Aufgaben den ersten Platz ein. Hingegen war die Kommunikationsrelevanz bei dieser Aufgabe nur mittel ausgeprägt. Das Gewicht, das Planen bei der zeitlichen Betrachtung erhält, erscheint jedoch so groß, dass diese Dimension auch bei nur mittlerer Kommunikationsrelevanz nicht vernachlässigt werden sollte. Zwar wird Kommunikation nicht in gleichem Maße als ausschlaggebend angesehen wie zum Beispiel beim Feedback geben oder beim Informieren. Die Tatsache hingegen, dass nach diesen Daten Planung einen großen Teil der Arbeitszeit einer Führungskraft beansprucht, spricht dafür, dass auch hier ein Großteil der Kommunikationszeit mit einfließt. Eine Einschränkung ist hierbei, dass die Befragten die Zeit frei schätzten. Damit lässt sich die hohe Standardabweichung erklären. Dennoch ist der Unterschied relevant: Durchschnittlich wurden für die Kategorie Planen 7.41 Stunden an Arbeitszeit pro Woche geschätzt. Die Aufgabe, deren Zeitaufwand am zweithöchsten eingeschätzt wurde, ist Koordinieren. Diese ist dem Planen inhaltlich sehr ähnlich und wurde z. B. von Fleishman et al. (1991) in einer Dimension mit Planen zusammengefasst.

Die hohen Spannweiten und Standardabweichungen sind kein Einzelproblem bei Studien zu diesem Thema. So berichten etwa auch Mahoney, Jerdee und Carroll (1965) in ihrer Beobachtungsstudie von hohen Schwankungsbreiten in der Verteilung relativer Zeitanteile auf verschiedene Managementfunktionen. Interessant ist dabei, dass auch bei Mahoney et al. (1965) die Planung den bei weitem größten Zeitanteil für sich beansprucht. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Luthans, Hodgetts und Rosenkrantz (1988) mit einem Beobachtungssystem, das die

Oberkategorien Routinekommunikation, traditionelle Managementfunktionen, Beziehungsarbeit und Human Resource Management unterscheidet. Auch hier fand sich eine erhebliche Schwankungsbreite. Insgesamt waren aber die traditionellen Managementfunktionen (hierzu gehörten Planungs- und Koordinationstätigkeiten) mit dem größten Zeitanteil vertreten. Schließlich belegt auch Schilling (2005) in anderem Zusammenhang die Bedeutung planenden Führungsverhaltens. Er untersuchte inhaltsanalytisch Führungsgrundsätze großer deutscher Unternehmen und kam zum Ergebnis, dass sie sich auf aufgabenorientierte Verhaltensrichtlinien konzentrieren. Die meisten in den Führungsgrundsätzen enthaltenen Aussagen nannten planendes und organisierendes Verhalten.

Für die weiteren Analysen werden die Führungsaufgaben Feedback geben und Informieren aufgrund der von Führungskräften und Mitarbeitern geteilten hohen Kommunikationsrelevanz ausgewählt. Zusätzlich wird die Aufgabe Planen hinzugenommen, um Rücksicht auf die hohe zeitliche Relevanz zu nehmen, die dem Planen von beiden Stichproben zugesprochen wird. Diese Relevanz wird wie erwähnt durch weitere Studien bestätigt. Somit werden aus 18 ursprünglichen Dimensionen drei Führungsaufgaben gewählt, die im Kommunikationsstilfragebogen verschiedene Führungssituationen beschreiben sollen. Diese enge Auswahl ist notwendig, um den Fragebogen in einer zu bewältigenden Länge zu halten. Sicher ist natürlich, dass damit längst nicht alle kommunikationsrelevanten Führungsaufgaben berücksichtigt werden können. Weitere Kategorien, die relativ hohe Werte und damit hohe Rangplätze bekamen, waren etwa die Aufgaben Motivieren oder Problemlösen und Entscheiden. In dieser Arbeit konnten sie jedoch aus Kapazitätsgründen nicht weiter einbezogen werden.⁴

Die Auswahl der drei Aufgaben Planen, Informieren und Feedback geben hat den weiteren Vorteil, in ihrer Knappheit doch den Führungsprozess sehr gut abzudecken. Das Planen steht am Beginn eines idealtypischen Managementprozesses, begleitet und gefolgt vom Informieren der Mitarbeiter über Rahmenbedingungen und Veränderungen, während das Feedback gegenüber den Mitarbeitern erst im Nachhinein erfolgt. Für die weitere Untersuchung wurden somit drei sehr unterschiedliche Führungsaufgaben aus unterschiedlichen Phasen des Führungsprozesses gewählt. Diese Auswahl ermöglicht es zu prüfen, ob das Kommunikationsverhalten unabhängig von verschiedenen Führungssituationen ist, in denen sich eine Führungskraft häufig verbal mitteilen muss.

⁴ Eine erste Auswahl hatte auch die Dimensionen Motivieren, Koordinieren sowie Problemlösen und Entscheiden mit einbezogen. Für diese drei Dimensionen wurden zunächst auch Items für den Kommunikationsstilfragebogen generiert, die später in der Hauptstudie jedoch nicht miterfasst wurden.

6 Hauptstudie zur strukturellen Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften

6.1 Hypothesen

Eine der zentralen Fragen dieser Arbeit ist, ob sich unterschiedliche Kommunikationsstile von Führungskräften anhand eines circumplexen Modells interpersonalen Verhaltens beschreiben lassen. In Kapitel 4 wurde dargelegt, warum ein circumplexes Modell sich besonders gut eignet, um verschiedene Kommunikationsstile von Führungskräften zu unterscheiden. Außerdem wurde argumentiert, warum ein bestimmtes Circumplexmodell, das SASB-Modell, gewählt wurde, um die Grundlage für die in diesem Kapitel beschriebene Hauptstudie zu sein. Zwar stellt Benjamin (1974) das Modell in Form eines Diamanten dar, wahrscheinlich aus Gründen der Abgrenzung zu anderen Circumplexmodellen. SASB folgt jedoch in weiten Teilen explizit der Tradition anderer Circumplexmodelle interpersonalen Verhaltens. Zwei Hauptachsen spannen einen Raum auf, der in acht große Sektoren unterteilt wird. Pincus et al. (1998) sowie Lorr und Strack (1999) überprüften bereits die Circumplexstruktur des SASB-Modells anhand verschiedener Datensätze, die über den INTREX Fragebogen gewonnen wurden. Für den Fragebogen, der in dieser Arbeit konstruiert wurde, muss nun ebenfalls überprüft werden, ob die entwickelten Items tatsächlich eine Kreisstruktur im Sinne einer Circumplexstruktur abbilden. In Anlehnung an die in Kapitel 4 beschriebene Circumplextheorie ergeben sich folgende Strukturhypothesen.

- H1: Es finden sich zwei unabhängige Faktoren, die als Interdependenz- und Affiliationsachse interpretiert werden können.
- H2: Das Korrelationsmuster der Sektoren bildet eine Circumplexstruktur ab.
- H3: Die Circumplexstruktur findet sich unabhängig von den unterschiedlichen Führungssituationen.

Hypothese 3 lässt sich aus dem in Kapitel 1 dargestellten Verständnis von Kommunikationsstilen ableiten. Dort wurde ein Rahmenmodell der Persönlichkeit von Costa und McCrae et al. (2000) vorgestellt, in das Kommunikationsstile als charakteristische Adaptationen der Persönlichkeit eingeordnet werden können. Das bedeutet, dass Kommunikationsstile in der Persönlichkeit verankert sind, sich jedoch unter Einfluss der Umwelt zu einer bestimmten Ausprägung herausbilden. Somit werden Kommunikationsstile eigenschaftstheoretisch erklärt, ohne

selbst Persönlichkeitseigenschaften im engeren Sinne zu sein. Erklärt man auf diese Weise den Kommunikationsstil zu einem großen Anteil durch die Person und durch langfristige Umwelteinflüsse, dann wird der Kommunikationsstil definiert als die Art und Weise, in der eine Person über verschiedene Situationen hinweg mit anderen Menschen kommuniziert. Für diese Arbeit bedeutet das, dass eine Führungskraft in verschiedenen Führungssituationen in ähnlicher Weise mit ihren Mitarbeitern kommuniziert. Trifft dies zu, dann lässt sich unabhängig von der Führungssituation die gleiche oder eine sehr ähnliche Itemstruktur nachweisen.

Ein weiterer Hypothesenblock, der in der Hauptstudie geprüft werden soll, betrifft die Wirkungen von Kommunikationsstilen. In Kapitel 1.2 wurden Studien berichtet, die den Einfluss der Kommunikationskompetenz einer Führungskraft auf die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter hoch einschätzten (Clampitt & Downs, 1993; O'Reilly & Anderson, 1980; Pettit et al., 1997). Yrle et al. fanden eine Verbindung zwischen dem Kommunikationsstil der Führungskraft und der wahrgenommenen Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem (2002). Dementsprechend dürfte der Kommunikationsstil auch Zusammenhänge mit dem Commitment der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten aufweisen. Transitives Verhalten, Du-Botschaften, das gesamte Kommunikationsverhalten des Vorgesetzten teilen dem Mitarbeiter immer etwas über seine Führungskraft mit. Die Führungskraft vermittelt Botschaften, die gezielt oder indirekt Einfluss auf das Selbstkonzept des Mitarbeiters nehmen. Je nachdem, wie selbstbewusst ein Mitarbeiter ist, werden solche Aussagen stärkeren oder weniger starken Einfluss auf das tatsächliche Selbstkonzept des Mitarbeiters haben. Je nach Kommunikationsstil wird eine Führungskraft jedoch ihren Mitarbeitern ein anderes Selbstkonzept nahe legen.

Benjamin teilt die SASB-Sektoren in eine Seite mit konstruktivem Verhalten und eine Seite mit destruktivem Verhalten ein. Dementsprechend ist zu erwarten das konstruktives Kommunikationsverhalten positive Reaktionen auf Seiten der Mitarbeiter auslöst, destruktives Verhalten hingegen negative Konsequenzen hat. Für die Sektoren Autonomie gewähren und Kontrollieren können hier keine eindeutigen Hypothesen formuliert werden, da diese Sektoren genau zwischen den beiden Polen der Affiliationsachse liegen. Sie sollten in dieser Hinsicht neutral bleiben. Diese Gedankenführung wird in folgenden Hypothesen zusammengefasst:

H4: Kommunikationsstile der Sektoren 6, 7, und 8 stehen in positivem Zusammenhang, Kommunikationsstile der Sektoren 2, 3 und 4 in negativem Zusammenhang mit

- (a) der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation der Führungskraft,
- (b) der Qualität der Beziehung der Mitarbeiter zur Führungskraft,
- (c) dem Commitment der Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft,
- (d) dem Selbstkonzept, das die Führungskraft ihren Mitarbeitern vermittelt.

Versteht man Kommunikationsstile als charakteristische Adaptationen, die auf der Persönlichkeit eines Menschen beruhen, dann sollte eine Untersuchung über Kommunikationsstile von Führungskräften auch Hypothesen über deren Zusammenhang mit der Persönlichkeit von Führungskräften prüfen. Wie in Kapitel 4 beschrieben, wurde auch in der Forschung zu den Big Five das Circumplexmodell als eine Alternative zu der rein hierarchischen Bildung von Facetten entdeckt. Im AB5C werden jeweils zwei der fünf großen Persönlichkeitsfaktoren zu einem Circumplex kombiniert. Dabei zeigt sich, dass sich für die beiden Faktoren Extraversion und Verträglichkeit die gleichmäßigste Verteilung der Persönlichkeitsvariablen im Circumplex ergibt. Ebenso zeigten McCrae und Costa (1989), dass die Faktoren Extraversion und Verträglichkeit als die um 45° rotierten Faktoren Dominanz und Liebe im Interpersonalen Circumplex (IPC) verstanden werden können. Da SASB eng verwandt mit dem IPC ist, liegt die Vermutung nahe, dass zwischen den Hauptachsen des SASB-Modells und den Faktoren Extraversion und Verträglichkeit ein höherer Zusammenhang gemessen wird als zu den anderen Big-Five-Faktoren.

H5: Die Dimensionen Extraversion und Verträglichkeit der Big Five stehen in höherem Zusammenhang zur Interdependenz- und zur Affiliationsachse des SASB-Modells als die Dimensionen Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen.

Beruhet der Kommunikationsstil nach den obigen Ausführungen auf grundlegenden Persönlichkeitsvariablen, dann kann man ihn im nächsten Schritt als eine Mediatorvariable konzipieren, die zwischen der Persönlichkeit und den angenommenen Wirkungen des Kommunikationsstils vermittelt. Dies ist anzunehmen, da sich das Kommunikationsverhalten im Gegensatz zur Persönlichkeit von Außenstehenden unmittelbar beobachtbar ist. Dementsprechend soll in der nachfolgenden Studie auch eine Mediatorhypothese getestet werden:

H6: Kommunikationsstile vermitteln die Wirkung der Persönlichkeit auf

- (a) die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation der Führungskraft,
- (b) die Qualität der Beziehung der Mitarbeiter zur Führungskraft,
- (c) das Commitment der Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft,
- (d) das Selbstkonzept, das die Führungskraft ihren Mitarbeitern vermittelt.

6.2 Methode

6.2.1 Konstruktion des Fragebogens zu Kommunikationsstilen von Führungskräften

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Entwicklung und erste Überprüfung eines Fragebogens zu Kommunikationsstilen von Führungskräften (KOMSTIL-FK). Der Fragebogen soll Kommunikationsstile von Führungskräften zuverlässig unterscheiden und gleichzeitig relevant für den Führungsalltag sein. Um die erste Anforderung zu erfüllen, wurden im ersten Teil der Arbeit verschiedene Modelle vorgestellt, wie Kommunikationsstile unterschieden werden können. Da die Sichtung der Literatur kein zufriedenstellendes Modell zur Unterscheidung von Kommunikationsverhalten in Führungssituationen hervorbrachte, wurde auf einen allgemeineren Ansatz zur Strukturierung sozialen Verhaltens zurückgegriffen: die aus der Circumplex-Tradition entstandene Structural Analysis of Social Behavior (SASB). Der zweiten Anforderung soll durch einen ausgesprochenen Bezug des Fragebogens auf unterschiedliche Führungssituationen genüge getan werden. Dazu wurden in der in Kapitel 5 beschriebenen Vorstudie aus Taxonomien des Führungsverhaltens drei wesentliche kommunikationsrelevante Führungstätigkeiten ausgesucht.

Fremdbeurteilung

Mit dem Fragebogen sollten Mitarbeiter den Kommunikationsstil ihrer Führungskraft beurteilen. Die Entscheidung für die Fremdbeurteilung erfolgte aus methodischen Gründen. Bei der Selbstbeurteilung sind die Befragten häufig dazu geneigt, ihre Person in einer bestimmten Weise darzustellen, um ihr positives Selbstbild aufrechtzuerhalten (Donat, 1991). Diese Miltendenz ist bei Fremdbeurteilungen nicht zu erwarten. Auf der anderen Seite treten bei Fremdurteilen in der Regel stärkere Halo-Effekte auf, d.h. die Urteile über andere Personen sind weniger differenziert, als wenn diese Person sich selbst beurteilt (Donat, 1991; Marcus & Schuler, 2001).

Für die Fremdbeurteilung spricht auch, dass Kim und Yukl (1995) feststellten, dass die Beurteilung von Führungsverhalten durch die Mitarbeiter den Führungserfolg eines Vorgesetzten besser vorhersagte als die Selbstbeurteilung. Dies ist ein Beleg dafür, dass Fremdbeurteilungen zu valideren Ergebnissen führen. Interessant ist an dieser Stelle auch die Studie von Pavytt, Whitchurch, McClurg und Petersen (1995). Sie führten eine Gruppendiskussion durch und fanden heraus, dass Urteile von Gruppenmitgliedern über das Kommunikationsverhalten der Diskussionspartner sehr gut die Urteile über die Eigenschaften dieser Diskussionspartner vorhersagten. Ebenso waren die Verhaltens- und die Eigenschaftsurteile sehr gute Prädiktoren für die Einschätzung der Führungsfähigkeit. Interessanterweise erwies sich das tatsächliche Kommunikationsverhalten als schlechter Prädiktor.⁵ Führungsrelevante Beurteilungen und Evaluationen basieren sehr stark auf Wahrnehmungen der Beobachter. Deshalb ist es ein plausibler Ansatz, Mitarbeiterurteile über das Kommunikationsverhalten als Indikator für den Kommunikationsstil und auch den Kommunikationserfolg der Führungskraft zu nehmen.

Itemgenerierung

In der Hauptstudie galt es nun zunächst, das SASB-Modell auf die Führungssituation anzupassen und geeignete Items zu formulieren. Für jeden der acht Kommunikationsstile wurden 36 Items entwickelt. Dabei wurden für jeden Kommunikationsstil alle (zunächst) sechs Führungssituationen durch sechs Items abgedeckt. Insgesamt wurden 288 Items generiert. Die Items wurden jeweils in der dritten Person formuliert. Als Subjekt wurde die geschlechtsneutrale Form „Meine Führungskraft...“ gewählt. Somit konnten Doppelungen, wie „mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte“ oder „er/sie“ vermieden werden.

Die Konstruktion der Items erfolgte theoriegeleitet. Das theoretische Fundament des Fragebogens ist die erste, transitive Ebene des SASB-Modells nach Benjamin. Die Items aus dem ins Deutsche übersetzten Intrex-Fragebogen (Tress, 1993) dienten als Grundlage zur Itemgenerierung. Die dort beschriebenen Verhaltensweisen wurden in die entsprechende Führungssituation übertragen. In Tabelle 13 ist für jeden Sektor des SASB-Modells ein Beispiel aufgeführt, in dem diese Verbindung deutlich zu sehen ist.

⁵ Zur Erhebung des tatsächlichen Kommunikationsverhaltens wurde die Gruppendiskussion auf Video aufgezeichnet. Geschulte Kodierer ordneten das gezeigte Verhalten systematisch acht Verhaltenskategorien zu.

Tabelle 13: INTREX als Grundlage zur Itemgenerierung

Sektor	INTREX-Fragebogen	KOMSTIL-FK-Fragebogen
Autonomie gewähren	Er lässt mir die Freiheit, nach meinen eigenen Vorstellungen zu handeln, da er glaubt, dass ich es richtig machen werde.	Meine Führungskraft macht erst Verbesserungsvorschläge, nachdem ich selbst versucht habe, ein Problem zu lösen.
Ignorieren	Er nimmt keine Notiz von mir und beachtet mich nicht.	Meine Führungskraft fragt nie danach, ob ich Informationen für meine Arbeit brauche.
Zurückweisen	Er verlässt mich verärgert, ohne mir das zu geben, was ich dringend brauche, selbst wenn er es mir leicht geben könnte.	Meine Führungskraft antwortet grundsätzlich gereizt, wenn ich sie um Informationen bitte.
Herabsetzen	Er setzt mich herab; lässt mich wissen, dass ich alles falsch mache und er es besser kann.	Im Mitarbeitergespräch weist meine Führungskraft gerne darauf hin, dass sie meine Arbeit besser machen könnte als ich.
Kontrollieren	Im Glauben, wirklich zu wissen, was für mich das Beste ist, sagt er mir genau, was ich zu tun und zu lassen habe.	Meine Führungskraft sagt mir genau, welche Prioritäten meine unterschiedlichen Aufgaben haben.
Helfen	Er kümmert sich liebevoll um meine Interessen und steht mir bei; er unterstützt mich mit Rat und Tat.	Meine Führungskraft teilt mir oft hilfreiche Informationen für meine Arbeit mit, ohne dass ich sie danach frage.
Umsorgen	Er sorgt für mich, ist fürsorglich, kümmert sich um mich.	Meine Führungskraft nimmt sich die Zeit, sich nach meinen Präferenzen zu erkundigen, wenn sie Aufgaben verteilt.
Bestätigen	Er lässt mich freimütig sprechen und hört mir zu, selbst wenn wir verschiedener Meinung sind.	Meine Führungskraft lässt mich erörtern, wo ich die Prioritäten für unsere Abteilung sehe, und erklärt anschließend ihre Sichtweise.

Anmerkung: Die Items des INTREX-Fragebogens sind Tress (1993, S. 153) entnommen.

Neben den üblich genannten Anforderungen an Fragebogenitems, wie zum Beispiel, dass Items verständlich, eindeutig, konkret sein sollten und jeweils nur einen Sachverhalt enthalten sollten (Angleitner & Riemann, 1996; Lienert & Raatz, 1994; Schnell, Hill & Esser, 1999), dienen vor dem Hintergrund der Zielsetzung die folgenden Anforderungen als Leitlinien für die Fragebogenkonstruktion:

- (1) Die Items sollten kommunikativ sein, d.h. in ihnen sollte die Führungskraft in irgendeiner Weise sprachlich zu Wort kommen.
- (2) Da durch den Fragebogen Kommunikationsverhalten aus der Sicht eines Fremdbewerbers erfasst wird, ist es wichtig, dass die Items verhaltensnah und beobachtbar sind.

- (3) Schließlich sollten die Items das typische Kommunikationsverhalten des jeweiligen Sektors möglichst treffend ausdrücken.
- (4) Außerdem wurde schon bei der Itemgenerierung die circumplexe Anordnung der Kommunikationssektoren berücksichtigt, d.h. es wurde Wert darauf gelegt, dass sich Items benachbarter Sektoren ähnlicher waren als Items nicht benachbarter Sektoren.

Besonderheiten bei der Itemgenerierung

Da die Items kommunikativ und beobachtbar sein sollten, ergaben sich vor allem für die Sektoren Probleme, in denen das Kommunikationsverhalten passiv oder gar nicht vorhanden war. So ist es ein Merkmal des Kommunikationsstils Ignorieren, dass die Führungskraft gerade nicht genügend mit ihren Mitarbeitern kommuniziert bzw. ihnen ausweicht. Dieses Problem konnte nur gelöst werden, indem viele Items negiert wurden, wie etwa: „Meine Führungskraft fragt nie danach, ob ich Informationen für meine Arbeit brauche.“ In etwas schwächerer Form zeigte sich dieses Problem auch für die Kommunikationsstile Autonomie gewähren und Vertrauen, die ebenfalls wenig Kommunikation gekennzeichnet sind, jedoch nicht aus Vernachlässigung oder Desinteresse, sondern um dem Mitarbeiter den nötigen Freiraum zu lassen bzw. ihm Verantwortung zu geben und ihn dadurch zu bestätigen. Demgegenüber zeichnen sich die diesen Sektoren gegenüberliegenden Kommunikationsstile durch häufige und auch ausführlichere, längere Kommunikation aus. Zur Unterscheidung von Kommunikationsstilen entlang der vertikalen Achse des SASB-Modells sind also zeitliche Attribute wichtig.

Der Kommunikationsstil beschreibt nach Norton (1983), wie jemand etwas sagt, und hat eine formgebende Funktion. Um das typische Kommunikationsverhalten zu beschreiben, wurden – wo möglich – Adjektive eingesetzt, die beschreiben, wie jemand etwas sagt. Auch Verben zeigen an, wie eine Person spricht. Um es mit dem Vokabular der Sprechakttheorie (Austin, 1962; Searle, 1969) auszudrücken: Verben beschreiben, was jemand tut, wenn er spricht. Sie kennzeichnen den Sprechakt bzw. den Kommunikationsakt, der durch die Aussage vollzogen wird. Für die einzelnen Kommunikationsstile sind unterschiedliche Sprechakte charakteristisch. So wird eine Führungskraft mit einem helfenden Kommunikationsstil mehr erklären, eine Führungskraft mit einem herabsetzenden Kommunikationsstil ihre Mitarbeiter zum Beispiel beschuldigen. Formuliert man die Kommunikationsitems auf Grundlage des SASB-Modells, kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu. Jeder Kommunikationsstil vermittelt eine Kernaussage, die teilweise in den Items auch in indirekter Rede angesprochen wird. So klingt zum Beispiel die Kernaussage des umsorgenden Kommunikationsstils „Ich bin für dich da“

im folgenden Item an: „Meine Führungskraft sagt, ich könne sie jederzeit um Feedback bitten.“

Tabelle 14 zeigt ein Raster, das als Leitfaden zur Itemkonstruktion entwickelt wurde. Darin sind charakteristische Verben, Adjektive und Kernaussagen aufgeführt, die zur Beschreibung der verschiedenen Kommunikationsstile eingesetzt wurden.

Tabelle 14: Leitfaden zur Itemgenerierung

Kommunikationsstil	Sprechakte (welches Sprachverhalten wird gezeigt?)	Inhalte (welche Kernaussagen stehen im Mittelpunkt?)	Adjektive (wie wird etwas gesagt?)	Zeitliche Attribute (wann und wie oft wird etwas gesagt?)
Autonomie gewähren	sagen, erzählen, darstellen, Freiheit zusprechen, ermuntern	Versuchs mal alleine!		Selten, im Nachhinein, erst wenn
Ignorieren, vernachlässigen	überhören, ausweichen, das Thema wechseln	Von mir kannst du nichts erwarten.		Selten, nie
Zurückweisen, angreifen	Abweisen, zurückschlagen, anfahren, abwehren	Lass mich in Ruhe.	Gereizt, verärgert, wütend, kurz angebunden, verletzend, mürrisch	kurz
Herabsetzen, beschuldigen, misstrauen	Beschuldigen, vorwerfen, nicht zu Wort kommen lassen, ermahnen, bemängeln, ablehnen, drohen	Du machst es falsch, ich kann es besser.	Vorwurfsvoll, verächtlich, empört	
Beaufsichtigen, Kontrolle ausüben	Erinnern, nachfragen, anweisen, hinweisen, fordern, wiederholen	Du kannst das nicht alleine.		Häufig, ständig, immer, laufend
Helfen, beschützen, lehren	Erklären, erläutern, aufzeigen, aufklären, begründen, beraten	Ich helfe dir dabei.	Ausführlich, genau, hilfreich,	häufig, im Vorhinein, ohne zu fragen, lang
Umsorgen, pflegen	Ermutigen, einladen, sich erkundigen, sich beraten mit	Ich bin für dich da.	begeistert, enthusiastisch, herzlich, gemeinsam	Sofort, jederzeit, selbst wenn, lang
Bestätigen, verstehen, vertrauen	Zustimmen, Verständnis äußern, seine Meinung sagen, seine Sichtweise darstellen	Ich verstehe dich.		

Es fällt auf, dass wertbesetzte Adjektive vor allem zur Beschreibung von Kommunikationsstilen in der Nähe der horizontalen Achse verwendet wurden, während zeitliche Attribute zur Charakterisierung der vertikalen Achse zum Einsatz kamen.

Einige Anforderungen, die häufig an Items in der differentiellen Psychologie gestellt werden, konnten aus theoretischen Überlegungen heraus nicht angewandt werden. So wird als ein zu vermeidendes Problem die soziale Erwünschtheit von Items genannt (Angleitner & Riemann, 1996; Mummendey, 1995). Demgegenüber wird empfohlen, wertneutrale Items zu formulieren (Angleitner, John & Löhr, 1986). Die Schwierigkeit hierbei ist, dass das SASB-Modell selbst nicht wertneutral ist. Die Affiliationsachse mit den Polen Nähe und Distanz ist eine Achse, die rein auf diese Wertedichotomie gegründet ist. Es ist offenkundig, dass Verhaltensweisen wie Herabsetzen oder Angreifen weniger sozial akzeptiert sind als etwa Helfen oder Umsorgen. Die Sektoren entlang der vertikalen Interdependenzachse kann man hingegen als wertneutral bezeichnen. Das Ausmaß, in sozial erwünschter Richtung auf die Items zu antworten, wird hingegen schon allein dadurch schwächer sein, dass der Fragebogen eine Fremdbeurteilung der Führungskräfte vorsieht. Zudem wurde in der Instruktion ausdrücklich Anonymität zugesichert, so dass vom Mitarbeiter kein besonderer Nutzen darin gesehen werden konnte, seine Führungskraft positiver darzustellen als er sie empfindet. Ganz auszuschließen sind solche Tendenzen durch entsprechende Ängste jedoch nicht.

Des Weiteren wird gefordert, etwa die Hälfte der Items umzupolen (Wiggins, 1973). Dies macht jedoch vor dem Hintergrund des circumplexen Modells keinen Sinn. Denn die negative Formulierung eines Items für einen Sektor müsste nach der Logik des Modells den gegenüberliegenden Sektor beschreiben und nicht den, für das das Item dann eigentlich bestimmt wäre. Daher wurden im KOMSTIL-FK keine Items umgepolt.

Itemrevision

Nach der Itemgenerierung folgte eine intensive Prüfung der Items durch zwei persönlichkeitspsychologisch geschulte Gutachter daraufhin, ob die Items die genannten Anforderungen erfüllten. Außerdem bekamen eine weitere psychologische Expertin, eine Führungskraft und zwei Laien den gesamten Itempool vorgelegt. Sie sollten die Items vor allem auf Verständlichkeit und Eindeutigkeit überprüfen. Die Führungskraft prüfte die Items außerdem auf Relevanz für den Führungsalltag. Kritische Anmerkungen und Diskussionen führten dazu, dass zahlreiche Items umformuliert wurden. Teilweise wurden auch Items gestrichen oder einem

anderen Kommunikationssektor zugeordnet. Als Folge davon wurden neue Items formuliert, die die Lücken füllten, so dass am Ende wieder sechs Items pro Kommunikationssektor und Führungsaufgabe vorlagen. Dieser Prozess durchlief mehrere Schleifen, in denen in Absprache der Gutachter jeweils Änderungen initiiert, umgesetzt und schließlich im Konsens angenommen wurden.

Ein Kritikpunkt sowohl der psychologischen Expertin als auch der Laien betraf die Länge des Fragebogens. Er wurde als deutlich zu lang empfunden. In Anbetracht der Tatsache, dass außer dem KOMSTIL-FK auch noch weitere Skalen zur Messung der Kriterien erhoben werden sollten, wurde an dieser Stelle der Entschluss gefasst, nur die Hälfte der Items in die Erhebung mit einzubeziehen. Nur die Items für die Führungsfunktionen Planen, Informieren und Feedback geben wurden in den endgültigen Fragebogen aufgenommen. Einzelheiten zur Auswahl gerade dieser Führungsaufgaben wurden in Kapitel 5 beschrieben. Der gesamte Itempool ist in Anhang 4 abgedruckt.

Anschließend wurden die Items durch die Vergabe von Zufallszahlen in eine Zufallsreihenfolge gebracht. Dann wurde nochmals überprüft, ob sehr ähnliche Items aufeinander folgten oder sich sehr viele Items eines Sektors in unmittelbarer Nähe befanden. War dies der Fall, wurde eine Anpassung der Reihenfolge vorgenommen. Durch diese ausgeglichene Mischung der Items nach Kommunikationsstilen sollten Antworttendenzen abgeschwächt werden, so wie dies sonst durch Umpolung der Items beabsichtigt ist. Denn ein Proband ist eher versucht sehr gleich lautende Items mit gleicher Tendenz zu beantworten als sehr unterschiedliche Items.

Das Antwortformat

Als Antwortformat wurde eine fünfstufige Skala vom Likert-Typ eingesetzt. Durch den Einsatz einer gleich bleibenden Antwortskala hat diese Skala den Vorteil, dass der Fragebogen relativ schnell ausgefüllt werden kann (Borg, 2003). Fünf bis sieben Antwortstufen werden von verschiedenen Autoren (z. B. Borg, 2003; Marcus & Schuler, 2001) empfohlen. Diese Anzahl verlangt vom Befragten weder ein zu hohes Maß an Differenzierung, noch zwingt sie ihn in ein zu enges Antwortkorsett (Borg, 2003). Strittig ist die Frage, ob die Möglichkeit einer Mittelkategorie angeboten wird oder ob die Befragten durch das Fehlen einer solchen gezwungen werden, eine Tendenz anzugeben. Mummendey (1995) etwa vermutet, die Vorgabe einer Mittelkategorie führe eher zu Schwierigkeiten, als dass sie mit Vorteilen verbunden

sei, da sie für die antwortende Person ganz Verschiedenes bedeuten könne. Sie bezeichne unter Umständen nicht nur eine mittlere Antwortposition, sondern z. B. eine „Weiß nicht“-Antwort oder eine Protestantwort. Demgegenüber argumentiert Borg (2003), dass aus theoretischen Gründen gemischte Einstellungen und mittlere Ratings psychologisch durchaus denkbar sind und deshalb nicht von vornherein ausgeschlossen werden sollen. Er rät dazu, die Mehrdeutigkeit der Mittelkategorie durch eine sinnvolle Etikettierung zu beeinflussen, etwa durch die Bezeichnung „teils-teils“, „weil sie wohl am besten ausdrückt, dass die Antwort ambivalent ist und nicht, dass man keine Meinung hat“ (Borg, 2003, S. 127). Hierzu raten auch Bortz und Döring (2002).

Im vorliegenden Fragebogen wurde aus den geschilderten Gründen der Mittelkategorie der Vorzug gegeben. Die Bezeichnung der Antwortstufen erfolgte nach einer der von Rohrman (1987) vorgeschlagenen äquidistanten Antwortskalen. Diese ermöglichen eine Intervallskalierung mit annähernd gleichen Distanzen zwischen den Stufen. Für die Bewertung von Aussagen schlägt Rohrman folgende Bezeichnungen vor: trifft gar nicht zu – trifft wenig zu – teils-teils – trifft ziemlich zu – trifft völlig zu.

Eine zusätzliche „Ich weiß nicht“-Kategorie wurde nicht eingesetzt, da bei ihnen die Gefahr besteht, dass sie aus Bequemlichkeit gewählt werden oder weil der Befragte sich seiner Antwort nicht sicher ist (Borg, 2003). Da Aussagen der Mitarbeiter über das Verhalten ihrer Führungskraft sehr subjektiv geprägt sind, besteht ohnehin die Gefahr, dass die Befragten sich unsicher sind und eher zu zaghaft antworten. Deshalb wurde auch in der Instruktion darauf hingewiesen, dass auch wenn dem Befragten die Entscheidung einmal schwer fallen sollte, er sich trotzdem für eine Antwort entscheiden solle, die noch am ehesten zutreffe. Ebenso wurde erklärt, dass beispielhafte Äußerungen von Führungskräften in den Items nicht wortwörtlich, sondern dem Sinn nach zu beurteilen seien. Die vollständige Instruktion des Fragebogens ist Anhang 3 zu entnehmen.

6.2.2 Weitere eingesetzte Fragebögen

Demographischer Fragebogen

Zur Erfassung demographischer Daten der Befragten wurde dem KOMSTIL-FK ein kurzer demographischer Fragebogen vorangestellt, der dem in der Vorstudie verwendeten in weiten Teilen glich. Erhoben wurden

- die Anzahl der Mitarbeiter, die der Führungskraft unterstellt sind,
- die Berufserfahrung des Mitarbeiters in Jahren und Monaten,
- die Branche und der Funktionsbereich, in denen der Mitarbeiter tätig ist,
- die vertragliche Arbeitszeit des Mitarbeiters in Stunden pro Woche,
- das Geschlecht der Führungskraft und des Mitarbeiters,
- das geschätzte Alter der Führungskraft in Intervallen von zehn Jahren,
- das Alter des Mitarbeiters,
- der höchste berufliche Abschluss des Mitarbeiters.

Die Kategorien für die Fragen nach der Branche und nach dem beruflichen Ausbildungsabschluss sind in modifizierter und vereinfachter Weise der Publikation „Methoden – Verfahren – Entwicklungen: Demographische Standards“ (Statistisches Bundesamt, 2004) entnommen.

Zufriedenheit mit der Kommunikation des Vorgesetzten

Als weiteres Kriterium, das unmittelbar mit dem Kommunikationsstil zusammenhängt, wurde die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation durch den Vorgesetzten erhoben. Zur Operationalisierung dieses Kriteriums wurden je drei Items für vier verschiedene Themenblöcke der affektiven Einstellungen zur Kommunikation der Führungskraft formuliert:

- Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen,
- Zufriedenheit mit getroffenen (Ziel-) Vereinbarungen,
- Commitment in Bezug auf getroffene (Ziel-) Vereinbarungen,
- Zufriedenheit mit Teamsitzungen.

Damit sollten wichtige unterschiedliche Bereiche, in denen Kommunikation zur Führungsaufgabe des Vorgesetzten gehört, getrennt erfasst werden. Denn es ist denkbar, dass ein Kommunikationsstil auf einen Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch sehr positiv wirkt, in Teamsitzungen hingegen als ineffektiv oder unprofessionell erlebt wird. Auf die spezifischen Zufriedenheitsitems folgten außerdem zwei Items, die die allgemeine Zufriedenheit mit der Kommunikation des Vorgesetzten erfassen sollten. Für alle Zufriedenheitsitems wurde ebenfalls die in Kapitel 6.2.1 beschriebene fünfstufige Skala vom Likert-Typ eingesetzt. Die Items sind in Anhang 5 aufgelistet.

Leader-Member-Exchange

In Kapitel 6.1 wurde postuliert, dass der Kommunikationsstil der Führungskraft in Zusammenhang mit der wahrgenommenen Beziehungsqualität durch den Mitarbeiter steht. Liden und Maslyn (1998) entwickelten mit der Skala LMX-MDM ein Instrument zur Messung eines mehrdimensionalen Konzepts des Leader-Member-Exchange-Ansatzes. Sie trennen folgende vier Dimensionen (Übersetzung nach Paul & Schyns, 2004):

- Zuneigung (*affect*; gegenseitige Zuneigung)
- Wahrgenommenes Engagement (*perceived contribution*; wahrgenommener Beitrag des Dyadenpartners zur Beziehung bzw. Engagement in der Beziehung)
- Loyalität (*loyalty*; gegenseitige Loyalität und Unterstützung gegenüber Dritten)
- Berufliche Anerkennung (*professional respect*, gegenseitige berufliche Anerkennung bzw. der Ruf des anderen Dyadenpartners)

Der Austausch zwischen beiden Interaktionspartnern kann nach Vorstellung von Liden und Maslyn (1998) auf jeder Dimension in unterschiedlicher Weise und in unterschiedlichem Ausmaß stattfinden. Der Vorteil dieser Skala im Unterschied zu eindimensionalen Ansätzen, wie etwa LMX 7 (Graen & Uhl-Bien, 1995), ist, dass differenzierte Aussagen über die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gemacht werden können.

Im Fragebogen wurde die ins Deutsche übersetzte Version nach Paul und Schyns (2004) eingesetzt, in die auch nachträgliche Änderungen und Verbesserungen der Autoren Liden und Maslyn an den Items der Dimension Wahrgenommenes Engagement (*perceived contribution*) aufgenommen wurden. Nach Cronbachs Alpha auf der Grundlage von Daten aus zwei Stichproben beurteilen Paul und Schyns (2004) die interne Konsistenz für die drei bzw. vier Subskalen der deutschen Version des LMX-MDM bei jeweils nur drei Items als sehr gut bis akzeptabel (wahrgenommenes Engagement). Obwohl das Instrument eine siebenstufige Skala zur Einschätzung der Statements vorsieht, wurde aus Gründen der Einheitlichkeit die gleiche fünfstufige Skala verwendet wie bei den vorangehenden Fragebögen.

Commitment gegenüber dem Vorgesetzten

Clugston, Howell und Dorfman (2000) verwenden ein Instrument, das das Commitment eines Mitarbeiters nach drei Grundlagen (*bases*) und drei Blickpunkten (*foci*) unterscheidet. Die drei Foki, auf die sich das Commitment eines Mitarbeiters richten kann, sind nach Clugston et

al. die Organisation, der Vorgesetzte und die Kollegen. Für jedes dieser Ziele, auf die sich das Commitment richtet, stellen sie eine Skala mit fünfzehn Items zur Verfügung. In dieser Studie wurde lediglich das Commitment gegenüber dem Vorgesetzten erhoben. Nach der Basis, auf die sich das Commitment des Mitarbeiters stützt, werden folgende Arten des Commitments unterschieden:

- das affektive Commitment beschreibt die emotionale Bindung des Mitarbeiters gegenüber seiner Führungskraft,
- das kalkulatorische Commitment beruht auf den Kosten für den Mitarbeiter, den Vorgesetzten zu wechseln,
- das normative Commitment stützt sich auf ein moralisches Pflichtgefühl und Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten.

Jede dieser drei Dimensionen wird mit fünf Items erhoben. Für die drei Skalen berichten Clugston et al. gute bis sehr gute Reliabilitäten mit Cronbachs Alpha: affektives Commitment gegenüber dem Vorgesetzten .88, normatives Commitment gegenüber dem Vorgesetzten .78, kalkulatorisches Commitment gegenüber dem Vorgesetzten .81.

In dieser Studie wurden nur die Dimensionen des affektiven und des normativen Commitments erhoben, da diese emotionale und moralische Bindung an den Vorgesetzten einen deutlich interpersonalen Inhalt hat als das rein auf Kosten- und Nutzenabwägungen beruhende kalkulatorische Commitment. Die Items der beiden Skalen wurden zunächst durch drei verschiedene zweisprachige Personen unabhängig voneinander ins Deutsche übersetzt. Anschließend wurden die Vorschläge von zwei der drei Personen besprochen und zu einer gemeinsamen Version integriert. Diese findet sich in Anhang 6. Zur Beantwortung der Items wurde die gleiche fünfstufige Skala vom Likert-Typ eingesetzt wie bei den anderen Fragebögen.

Vermittelte Selbstwirksamkeitserwartung durch den Vorgesetzten

Jerusalem und Schwarzer (1986) entwickelten mehrere Skalen zur Erfassung der Selbstwirksamkeit in verschiedenen Lebensabschnitten: in der Schule, im Studium und im allgemeinen Leben. Damit soll erfasst werden, inwieweit eine Person überzeugt davon ist, eine Situation durch ihre Kompetenz kontrollieren oder meistern zu können. Die Konzeption der Skalen erfolgte in Anlehnung an die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura (1977) und dem darin enthaltenen Konzept positiver Handlungs-Ergebnis-Erwartungen. Danach ist die Wahrneh-

mung der eigenen Leistungseffizienz (*self efficacy*) ausschlaggebend für die aktive Auseinandersetzung mit situativen Anforderungen.

Für die Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeit (WIRKALL) mit 20 Items legten Jerusalem und Schwarzer (1981) zusätzlich eine Kurzform mit zehn Items vor (WIRKALL-K). Diese Skala wurde für die Zwecke dieser Studie umformuliert, so dass nicht allein die Selbstwirksamkeitserwartung des Mitarbeiters erhoben wurde, sondern vielmehr, welche Überzeugungen über die Selbstwirksamkeit der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter nahe legt. Dazu wurde den Items jeweils die Einleitung „Meine Führungskraft vermittelt mir das Gefühl, dass...“ vorangestellt. So wurde zum Beispiel das Item „Wenn mir jemand Widerstand leistet, finde ich Mittel und Wege mich durchzusetzen.“ umformuliert zu: „Meine Führungskraft vermittelt mir das Gefühl, dass ich Mittel und Wege finden werde, mich durchzusetzen, wenn mir jemand Widerstand leistet.“

Jerusalem und Schwarzer beanspruchen für ihre Selbstwirksamkeitsskalen inhaltlich-logische Gültigkeit. Zur internen Validierung wurden Korrelationen mit einer Reihe von verwandten Eigenschaftskonstrukten berechnet. So berichten sie hohe positive Korrelationen (von $r = .49$ bis $r = .55$) mit dem Selbstwertgefühl und mittel bis sehr hohe negative Korrelationen (von $r = -.39$ bis $r = -.75$) mit allgemeiner Hilflosigkeit.

Persönlichkeit des Vorgesetzten

Da allein der KOMSTIL-FK mit 144 Items schon eine beträchtliche Länge hat, erschien es als nicht zumutbar, zur Erhebung der Persönlichkeitsfaktoren ein umfangreiches Instrument wie den NEO-PI-R (NEO Personality Inventory, Revised) von Costa und McCrae (1992) mit 240 Items einzusetzen. Gosling, Rentfrow und Swann (2003) entwickelten ein sehr kurzes Persönlichkeitsinventar, das mit nur zehn Items die fünf großen Persönlichkeitsfaktoren (Big Five) Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen erhebt: das Ten-Item Personality Inventory (TIPI). Für jeden Pol der fünf Faktoren wurde ein Item konstruiert, das aus zwei Adjektiven besteht. Diese sollen das jeweilige Persönlichkeitskonstrukt möglichst breit und treffend beschreiben.

In Anbetracht der Kürze des TIPI berichten Gosling et al. zufrieden stellende psychometrische Eigenschaften. Die Test-Retest-Reliabilität lag in ihrer Studie bei $r = .72$. Konvergente und diskriminante Korrelationen mit den Instrumenten BFI (Big-Five Inventory nach John & Sri-

vastava, 1999) und NEO-PI-R sprechen für die Konstruktvalidität des TIPI. Ebenso berichten Gosling et al. plausible Korrelationsmuster des TIPI mit zahlreichen externen Kriterien. Dennoch führt die Kürze des Inventars dazu, dass im Vergleich zu den längeren Instrumenten zur Erhebung der Big Five Einbußen in Reliabilität und Validität in Kauf genommen werden müssen.

In der Erhebung wurde die deutsche Version des TIPI verwendet (Muck & Hell, 2005). Die Instruktion wurde in der Weise angepasst, dass die Mitarbeiter aufgefordert wurden, eine Fremdbeurteilung der Persönlichkeit ihrer Führungskraft zu geben. Beantwortet werden die Items auf einer siebenstufigen Skala mit 1 – trifft überhaupt nicht zu, 2 – trifft größtenteils nicht zu, 3 – trifft eher nicht zu, 4 – weder zutreffend noch unzutreffend, 5 – trifft eher zu, 6 – trifft größtenteils zu, 7 – trifft voll und ganz zu. Tabelle 15 zeigt zusammenfassend alle verwendeten Skalen mit ihren Kürzeln.

Tabelle 15: Übersicht über die verwendeten Fragebögen, ihre Skalen und Kürzel

Fragebogen	Verwendete Skalen	Verwendetes Kürzel
KOMSTIL-FK	Autonomie gewähren Ignorieren Zurückweisen Herabsetzen Kontrollieren Helfen Umsorgen Bestätigen	S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8
Zufriedenheit mit Kommunikation des Vorgesetzten	Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen Zufriedenheit mit Zielvereinbarungen Commitment gegenüber Zielvereinbarungen Zufriedenheit mit Teamsitzungen Allgemeine Kommunikationszufriedenheit	FRIED_MA FRIED_ZZ FRIED_CZ FRIED_TS FRIED_AZ
LMX-MDM (Liden und Maslyn)	Zuneigung (<i>affect</i>) Wahrgenommenes Engagement (<i>perceived contribution</i>) Loyalität (<i>loyalty</i>) Berufliche Anerkennung (<i>professional respect</i>)	LMX_AFF LMX_CON LMX_LOY LMX_RES
Commitment (Clugston et al.)	Affektives Commitment gegenüber dem Vorgesetzten Normatives Commitment gegenüber dem Vorgesetzten	COM_AFF COM_NOR
Allgemeine Selbstwirksamkeit (Jerusalem und Schwarzer)	Allgemeine Selbstwirksamkeit- Kurzform	EFFI_GES
TIPI (Gosling et al.)	Neurotizismus Extraversion Offenheit für Erfahrungen Verträglichkeit Gewissenhaftigkeit	TIPI_N TIPI_E TIPI_O TIPI_A TIPI_C

6.2.3 Stichprobe und Teilnehmerrekrutierung

An der Untersuchung haben insgesamt 144 Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen und Institutionen im süddeutschen Raum teilgenommen. 84 (58.7%) der Befragten waren männlich, 59 (41.3%) weiblich. Die Führungskräfte der Teilnehmer gehörten erwartungsgemäß überwiegend dem männlichen Geschlecht an. 117 (81.3%) Vorgesetzte waren männlich, gegenüber 27 (18.8%) weiblichen Führungskräften.

Die Mitarbeiter waren durchschnittlich 35 Jahre alt, wobei der jüngste Mitarbeiter ein Alter von 19 Jahren angab, der älteste ein Alter von 57 Jahren. Im Durchschnitt hatten die Befragten rund elf Jahre Berufserfahrung. Die Spanne reichte hier von knapp einem Monat bis zu 41,5 Jahren. Die wöchentliche Arbeitszeit lag bei den meisten Mitarbeitern (78/ 54.2%) zwischen 31 und 40 Stunden. Neun Teilnehmer (6.3%) gaben an, weniger als zehn Stunden pro Woche zu arbeiten. 13 (9%) berichteten eine Arbeitszeit von elf bis 20 Stunden, 8 (5.6%) eine Arbeitszeit von 21 bis 30 Stunden pro Woche, und ein großer Teil von 33 (22.9%) Mitarbeitern gab an, mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten.

Die Angaben zum Alter der Führungskräfte beruhen nur auf Schätzungen der befragten Mitarbeiter, die der Tabelle 16 zu entnehmen sind. Für eine Führungskraft lag diese Information nicht vor, so dass N für die Altersstatistik bei 143 liegt. Den Führungskräften der Stichprobe sind durchschnittlich in etwa 14,5 Mitarbeiter unterstellt, wobei die Spannweite von nur einem Mitarbeiter bis zu 84 Mitarbeitern reicht.

Tabelle 16: Geschätztes Alter der Führungskräfte

Alter	Anzahl	Prozent
unter 30	4	2.8 %
31 bis 40	44	30.8 %
41 bis 50	53	37.1 %
51 bis 60	36	25.2 %
über 60	6	4.2 %
Gesamt	143	100 %

Die Mitarbeiter wurden auch gefragt, in welcher Branche sie arbeiten. Die Verteilung der Befragten auf die Branchen ist in Tabelle 17 dargestellt. Hier sind erwartungsgemäß die Branchen Industrie und Dienstleistungen am stärksten vertreten. Auffallend ist auch die häufige Nennung der Kategorie Sonstiges. Hierzu muss jedoch erwähnt werden, dass bei näherer Betrachtung der offenen Nennungen zu der Kategorie Sonstiges jeweils zwölf der Angaben den

Kategorien Industrie und Dienstleistungen zugerechnet werden können. Sechs der Nennungen passen in die Kategorie Erziehung und Bildung.

Die Frage nach dem Funktionsbereich, in dem die Mitarbeiter tätig sind, konnte ebenfalls frei beantwortet werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden die offenen Nennungen nachträglich in zwölf verschiedene Kategorien zusammengefasst, die ebenfalls in Tabelle 17 aufgelistet sind. Nur eine sehr kleine Minderheit der Befragten arbeitet im produktiven Bereich. Die Bereich Forschung und Entwicklung ist mit 17.89% am stärksten vertreten. Die breite Masse der befragten Mitarbeiter ordnete sich unterstützenden und administrativen Bereichen sowie Managementfunktionen zu. Auch Personal aus dem pädagogischen und Pflegebereich machte einen guten Anteil der Befragten aus.

Tabelle 17: Verteilung der befragten Mitarbeiter auf Branchen und Funktionsbereiche

Branche	Anzahl	Prozent	Funktionsbereich	Anzahl	Prozent
Verarbeitendes Gewerbe, Industrie	34	25.8 %	Forschung und Entwicklung	22	17.89%
Energie und Wasserversorgung	3	2.3 %	Verwaltung und Assistenz	6	4.88%
Baugewerbe	3	2.3 %	Personal	10	8.13%
Handel	1	0.8 %	Management, Projektmanagement	17	13.82%
Gastgewerbe	2	1.5 %	Finanzen und Controlling	9	7.32%
Kredit- und Versicherungsgewerbe	5	3.8 %	Vertrieb, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	14	11.38%
Öffentliche Verwaltung	3	2.3 %	Produktion	6	4.88%
Erziehung und Unterricht	15	11.4 %	Service und Kundenbetreuung	6	4.88%
Gesundheits- und Sozialwesen	9	6.8 %	Logistik	3	2.45%
Dienstleistung	24	18.2 %	Pädagogik und Sozialwesen	15	12.20%
Sonstiges	33	25.0 %	Consulting	3	2.45%
			IT, EDV	12	9.76%
Gesamt	132	100 %	Gesamt	123	100 %

Anmerkung: Nicht alle Mitarbeiter antworteten auf die Fragen nach Branche und Funktionsbereich, daher ist N hier erheblich kleiner als 144.

Diese Struktur spiegelt sich in der Statistik zum Bildungsstand wieder, die in Tabelle 18 wiedergegeben ist. Ihren Tätigkeiten entsprechend haben die Teilnehmer an der Untersuchung insgesamt einen hohen Bildungsstand. Eine Mehrheit von 57.7% hat einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss. Bemerkenswert ist aber auch, dass ein nicht geringer Anteil von 13.4% die berufliche Ausbildung noch nicht abgeschlossen hat.

Tabelle 18: Bildungsstand der befragten Mitarbeiter

Bildungsstand	Anzahl	Prozent
Noch in beruflicher Ausbildung (Auszubildende/r, Student/in)	19	13.4 %
Keinen beruflichen Abschluss und nicht in beruflicher Ausbildung	2	1.4 %
Beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen	20	14.1 %
Beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule)	4	2.8 %
Abschluss einer Fach-, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie	11	7.7 %
Fachhochschulabschluss	30	21.1 %
Hochschulabschluss	52	36.6 %
Einen anderen beruflichen Abschluss	4	2.8 %
Gesamt	142	100 %

Anmerkung: Zwei der Befragten antworteten nicht auf die Frage nach dem Bildungsstand.

Der hohe Anteil an Personen mit hohem Bildungsstand in der Stichprobe lässt sich teilweise durch die Rekrutierungsmethode erklären. Die Befragten stammen zum Großteil aus dem persönlichen Netzwerk der Verfasserin. Um eine möglichst große Stichprobe an Menschen aus der arbeitenden Bevölkerung im Angestelltenverhältnis zu rekrutieren, wurde das Schneeballverfahren angewandt. Personen, die arbeiten, eine Führungskraft haben und einen direkten persönlichen Kontakt zur Verfasserin haben, sei es durch das familiäre, freundschaftliche oder berufliche Umfeld, wurden angesprochen, ob sie an der Untersuchung teilnehmen möchten. Gleichzeitig wurden sie gebeten, ihrerseits drei bis zehn Fragebögen an arbeitende Bekannte weiterzugeben. 200 Fragebögen wurden auf diese Weise verteilt. 145 Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgegeben. Davon erwies sich nur ein Fragebogen als unbrauchbar, da der Teilnehmer bereits auf der vierten Seite abgebrochen hatte. Diese hohe Rücklaufquote von 72 % könnte vor allem der Tatsache zu verdanken sein, dass sich die Teilnehmer aufgrund der persönlichen Ansprache stärker verpflichtet fühlten, die Aufgabe gewissenhaft zu erfüllen. Auch hatte das Schneeballverfahren einen großen Vorteil gegenüber einer Vollerhebung oder einer Zufallsstichprobe in nur einem oder mehreren bestimmten Unternehmen: Es wurden Personen aus verschiedenen Branchen und Funktionsbereichen rekrutiert, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöht. Repräsentativität kann jedoch bei dieser Stichprobe natürlich nicht beansprucht werden.

6.3 Ergebnisse

6.3.1 Deskriptive Statistiken

Bei Betrachtung der deskriptiven Statistiken zu den Skalen des KOMSTIL-FK in Tabelle 19 fällt auf, dass die Befragten in der Tendenz den Kommunikationsstil ihrer Führungskräfte eher positiv beurteilten. Dies zeigen die relativ niedrigen Mittelwerte für die Sektoren Ignorieren (S2) und Zurückweisen (S3). In diesen Sektoren wurde auch die Skala von 1 bis 5 nicht vollständig ausgenutzt. Interessant ist, dass hingegen für den Sektor Herabsetzen (S4) ein sehr viel höherer Mittelwert berechnet wurde, ebenso für den Sektor Kontrollieren (S5), der Sektor Autonomie gewähren (S1) hingegen ähnlich schwache Zustimmung bekam wie die Sektoren S2 und S3. Man kann daher sagen, dass die Führungskräfte der Stichprobe tendenziell eher einen kontrollierenden Kommunikationsstil ausüben als einen Autonomie gewährenden oder Laissez-Faire-Stil.

Tabelle 19: Deskriptive Statistiken der Skalen des KOMSTIL-FK

Skala	Min	Max	M	S
S1- Autonomie gewähren	1.00	4.60	2.62	0.94
S2- Ignorieren	1.00	4.40	2.30	0.74
S3- Zurückweisen	1.00	4.30	2.46	0.68
S4- Herabsetzen	1.60	5.00	3.49	0.76
S5- Kontrollieren	1.00	5.00	3.57	0.99
S6- Helfen	1.00	5.00	3.71	0.89
S7- Umsorgen	1.00	5.00	4.02	0.97
S8- Bestätigen	1.67	5.00	3.59	0.89

Anmerkung: N= 144. Min = Minimum. Max = Maximum. M = Mittelwert. S = Standardabweichung.

Aus den Kennwerten der Variablen, die der Wirkungsebene von Kommunikationsstilen zugeordnet wurden, lassen sich ähnlich positive Schlüsse ziehen (vgl. Tabelle 20). Im Durchschnitt waren die Befragten allgemein durchaus zufrieden mit der Kommunikation ihrer Führungskraft. Auf der Ebene einzelner Ziele der Zufriedenheit relativiert sich dieses Bild hingegen etwas. Die Fragen nach der Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen, der Zufriedenheit mit getroffenen Zielvereinbarungen sowie dem Commitment gegenüber Zielvereinbarungen erhielten eine deutlich geringere Zustimmung. Demgegenüber schätzten die Probanden die Qualität ihrer Beziehung zu ihrem Vorgesetzten auf allen Dimensionen durchschnittlich als hoch ein. Ebenso scheinen sie sowohl auf der normativen als auch auf der affektiven Ebene ihrer Führungskraft gegenüber starkes Commitment zu zeigen. Auch die vermittelte Selbstwirksamkeitserwartung durch den Vorgesetzten ist eher hoch.

Tabelle 20: Deskriptive Statistiken der Kriteriums- und Prädiktorskalen

Skala	Min	Max	M	S	Cronbachs α
FRIED_MA	1.00	4.60	2.62	0.94	.85
FRIED_ZZ	1.00	4.40	2.30	0.74	.76
FRIED_CZ	1.00	4.30	2.46	0.68	.71
FRIED_TS	1.60	5.00	3.49	0.76	.88
FRIED_AZ	1.00	5.00	3.57	0.99	.89
LMX_AFF	2.00	5.00	4.13	0.69	.89
LMX_LOY	1.00	5.00	3.62	0.99	.87
LMX_RES	1.00	5.00	3.99	1.00	.90
LMX_CON	1.64	5.00	3.84	0.71	.84
COM_AFF	1.67	5.00	3.72	0.76	.86
COM_NOR	1.33	5.00	3.77	0.87	.68
EFFI_GES	1.67	5.00	3.75	0.80	.94
TIPI_A	1.00	7.00	4.91	1.28	.51
TIPI_C	1.00	7.00	5.26	1.46	.61
TIPI_E	1.50	7.00	5.23	1.24	.70
TIPI_N	1.00	5.50	2.40	1.13	.46
TIPI_O	1.50	7.00	5.23	1.27	.72

Anmerkungen: N=143. Die vollständigen Skalenbezeichnungen, die hinter den hier verwendeten Kürzeln stehen, sind Tabelle 14 zu entnehmen. Min = Minimum. Max = Maximum. M = Mittelwert. S = Standardabweichung.

Auch die Persönlichkeit der Führungskräfte wurde recht positiv beurteilt. Auf den Dimensionen Verträglichkeit (A), Gewissenhaftigkeit (C), Extraversion (E) und Offenheit für Erfahrungen (O) erhielt die durchschnittliche Führungskraft hohe Werte, auf der Dimension Neurotizismus (N) niedrige Werte. Die Führungskräfte wurden also überwiegend als verträgliche, gewissenhafte, extravertierte, offene und emotional stabile Personen wahrgenommen.

6.3.2 Reliabilität

Um Aussagen über die Reliabilität der verwendeten Skalen treffen zu können, wurde der Koeffizient Cronbachs Alpha zur Messung der internen Konsistenz verwendet. Die Reliabilitäten der Skalen des KOMSTIL-FK sind in Tabelle 21 aufgelistet. Sie bewegen sich in der Gesamtsicht (ohne Unterscheidung der Skalen nach Führungssituationen) zwischen akzeptablen $r = .64$ und sehr hohen $r = .92$. In der Regel sind alle Koeffizienten größer oder gleich $.90$. Nur bei drei Sektoren um die Interdependenzachse ergaben sich niedrigere Werte: S8 (Bestätigen) mit $r = .86$, S5 (Kontrollieren) mit $r = .76$ und S1 (Autonomie gewähren) mit nur $r = .64$. Mit genauerem Blick auf die Koeffizienten für die Führungssituationen ist ersichtlich, dass vor allem die Skalen S1 und S5 für Informieren und Feedback Ausreißerwerte im unteren Bereich lieferten, während die Reliabilitätskoeffizienten für die Führungssituation Planen durchweg akzeptable Werte annahmen.

Die Reliabilitäten für die Zufriedenheitsskalen (vgl. Tabelle 20) bewegen sich zwischen $r = .71$ und $r = .89$. Für alle Zufriedenheitsskalen gemeinsam ergab sich ein Wert von $r = .93$. Dies zeigt, dass eine intern konsistente Zufriedenheitsskala resultiert, obwohl verschiedene Aspekte der Zufriedenheit erfragt wurden. Die Reliabilitäten bei den LMX- Skalen sind mit $r = .84$ (wahrgenommenes Engagement) bis $r = .90$ (berufliche Anerkennung) so hoch, wie von Paul und Schyns (2004) beschrieben. Den niedrigsten Koeffizienten liefert auch hier die vierte Dimension Wahrgenommenes Engagement (*Perceived Contribution*). Diese hatte sich bereits in früheren Studien als reliabilitätsschwächste Skala erwiesen (Paul & Schyns, 2004). Alle LMX-Skalen gemeinsam erzielten ein Cronbachs Alpha von $r = .92$. Nicht ganz so hohe Reliabilitäten zeigten sich bei den Commitment-Skalen normatives Commitment mit $r = .68$ und affektives Commitment mit $r = .86$. Die normative Commitment-Skala hat auch bei Clugston et al. den schlechtesten Reliabilitätskennwert ($r = .78$). Für jeweils fünf Items sind die Werte aber immer noch akzeptabel.

Vergleichsweise niedrige Werte für Cronbachs Alpha erzielten die TIPI-Skalen. Sie reichten von $r = .46$ für Neurotizismus bis $r = .72$ für Offenheit. Hier muss jedoch in Rechnung gestellt werden, dass die TIPI-Skalen mit jeweils nur zwei Items äußerst kurz sind. Da die interne Konsistenz steigt, je mehr Items zur Messung eines Konstrukts eingesetzt werden, können die TIPI-Skalen keine vergleichbaren Werte erzielen wie etwa die LMX-Skalen mit je fünf Items. Auf dieses Problem weisen auch Gosling et al. (2003) hin und ergänzen ihre Reliabilitätsangaben daher um einen Koeffizienten für die Test-Retest-Reliabilität. Im Allgemeinen muss für den Vorteil der ausgesprochenen Kürze des Verfahrens seine zum Teil niedrige, aber noch akzeptable Reliabilität in Kauf genommen werden.

Tabelle 21: Interne Konsistenz der KOMSTIL-FK-Skalen

Skala	Planen	Informieren	Feedback	Gesamt
S1- Autonomie gewähren	.73	.10	.28	.64
S2- Ignorieren	.85	.84	.80	.92
S3- Zurückweisen	.80	.81	.83	.92
S4- Herabsetzen	.70	.77	.85	.90
S5- Kontrollieren	.70	.53	.44	.76
S6- Helfen	.86	.83	.77	.92
S7- Umsorgen	.77	.83	.88	.92
S8- Bestätigen	.75	.67	.74	.86

Anmerkung: N = 144.

6.3.3 Interne Konstruktvalidierung

Interkorrelationen

Zur internen Konstruktvalidierung wurden zunächst die Interkorrelationen zwischen den Skalen des KOMSTIL-FK betrachtet (vgl. Tabelle 22). Hier zeigt sich, dass sehr viele Korrelationen signifikant werden, d.h. die Kommunikationssektoren korrelieren stark miteinander, sei es positiv oder negativ. Auch ist zu erkennen, dass die Korrelationen in etwa dem Muster folgen, das das Circumplexmodell theoretisch vorgibt. Am Beispiel von Sektor 7 lässt sich dies illustrieren: Am stärksten korreliert S7 mit den benachbarten S8 ($r = .82$) und S6 ($r = .87$). Mit dem orthogonal liegenden Sektor S1 ist der Zusammenhang annähernd gleich Null ($r = .11$), mit S5 zwar moderat positiv ($r = .26$) aber immer noch deutlich schwächer. Zu den beiden schräg gegenüber liegenden Sektoren S4 und S2 korreliert S7 stark negativ ($r = -.48$ und $r = -.78$), und zum diametral gegenüberliegenden S3 sollte eigentlich der stärkste negative Zusammenhang bestehen, was mit $r = -.63$ jedoch nicht ganz erreicht wird. Auf diese Weise ließe sich die ganze Matrix gezielt durchgehen. Auffallend ist, dass sich beim unreliablen Sektor 1 kaum eine der Korrelationen in der gewünschten Weise verhält.

Tabelle 22: Interkorrelationen der KOMSTIL-FK-Skalen

	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
S1	-.02	-.10	-.11	-.24**	.11	.11	.44**
S2		.79**	.64**	-.16	-.82**	-.78**	-.64**
S3			.85**	.09	-.60**	-.63**	-.59**
S4				.23**	-.45**	-.48**	-.49**
S5					.39**	.26**	.08
S6						.87**	.75**
S7							.82**

Anmerkungen: N= 144. Zweiseitige Testung. ** Die Korrelation ist auf dem 1%-Niveau signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem 5%-Niveau signifikant. Die Sektorbezeichnungen sind Tabelle 21 zu entnehmen.

Randomization Test

Ein systematischer Test, der die Ordnungsrelationen der Korrelationen zwischen den Sektoren prüft, wurde von Hubert und Arabie (1987) entwickelt. Dabei wird zunächst ein Vorhersagemodell von Ordnungsrelationen erstellt. Es wird jeweils unterschieden ob eine Korrelation größer als eine andere (1), kleiner als eine andere (-1) oder gleich groß sein sollte (0). Für einen Circumplex mit acht Sektoren gibt es 378 solcher Relationen. Das Modell von Ordnungsrelationen für eine Circumplexstruktur zeigt Abbildung 13.

ORDNUMUNGSMATRIX 1=GRÖßER ALS, 0=GLEICH, -1=KLEINER ALS

	a	b	c	d	e	f	g	h
ab	0	1	1	1	1	0	0	1
ac	-1	0	1	1	1	0	-1	0
ad	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
ae	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1
af	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
ag	-1	0	1	1	1	0	-1	0
ah	0	1	1	1	1	0	0	1
bc	0	1	1	1	1	0	0	1
bd	-1	0	1	1	1	0	-1	0
be	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
bf	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1
bg	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
bh	-1	0	1	1	1	0	-1	0
cd	0	1	1	1	1	0	0	1
ce	-1	0	1	1	1	0	-1	0
cf	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
cg	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1
ch	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
de	0	1	1	1	1	0	0	1
df	-1	0	1	1	1	0	-1	0
dg	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
dh	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1
ef	0	1	1	1	1	0	0	1
eg	-1	0	1	1	1	0	-1	0
eh	-1	-1	0	1	0	-1	-1	0
fg	0	1	1	1	1	0	0	1
fh	-1	0	1	1	1	0	-1	0
gh	0	1	1	1	1	0	0	1

Anmerkungen: Vorhersagemodell für eine Circumplexstruktur mit acht Sektoren. Die Sektoren werden von a bis h durchnummeriert und permutiert zu allen möglichen Kombinationen (ab, ac, ad etc.).

Abbildung 13: Vorhersagemodell von Ordnungsrelationen für eine Circumplexstruktur

Die empirische Korrelationsstruktur wird nun permutiert, d.h. jede Korrelation wird mit jeder anderen verglichen, und daraufhin wird überprüft, wie viele dieser Ordnungsrelationen sie erfüllt. Allerdings werden lediglich die Größer-Relationen (1) und die Kleiner-Relationen (-1) geprüft, denn in den seltensten Fällen werden zwei Korrelationen exakt gleich groß sein (0). Von den 378 möglichen Relationen sind jedoch 90 allein schon Gleichheitsrelationen, z. B. sollte sich die Korrelation von S1 mit S2 so verhalten wie die Korrelation von S2 mit S3, da beides Korrelationen benachbarter Sektoren sind. Insgesamt gibt es vier Gruppen von Korrelationen, die sich in einer Gleichheitsrelation zueinander befinden:

- Korrelationen benachbarter Oktanten (28 Gleichheitsrelationen),
- Korrelationen orthogonaler Oktanten (28 Gleichheitsrelationen),
- Korrelationen sich schräg gegenüberliegende Oktanten (28 Gleichheitsrelationen),
- Korrelationen sich gegenüber liegende Oktanten (sechs Gleichheitsrelationen)⁶.

⁶ Für die genaue Berechnung der Anzahl der Ordnungsrelationen vgl. Muck (2003, S. 283 f).

Nur 288 von 378 Ordnungsrelationen sind daher prüfbar. Dies ist ein Nachteil des Randomization Tests nach Hubert und Arabie, der von verschiedenen Autoren angesprochen wurde (Muck, 2003; Myors, 1996). Dennoch findet der Test in der Forschung zur Prüfung von Strukturmodellen oftmals Verwendung.

Der Randomization Test kann mit dem Programm Randall von Tracey (1997) durchgeführt werden. Es ergab sich ein Wert von $p < .01$ ($p = .0004$), der besagt, dass die empirische Korrelationsstruktur mit einer Wahrscheinlichkeit von $< .01$ nur zufällig der vorhergesagten entspricht. Außerdem wird nach Hubert und Arabie (1987) ein Korrespondenzindex bestimmt, der die Differenz zwischen den erfüllten und den nicht erfüllten Relationen ins Verhältnis setzt zu den vorhergesagten Relationen. In diesem Fall wurden 247 von 288 vorhergesagten Ordnungsrelationen erfüllt. Der Korrespondenzindex beträgt $(247 - 41) \div 288 = .72$. Muck (2003) sieht diesen Index trotz weiter entwickelter Methoden, wie z. B. der konfirmatorischen Faktorenanalyse, immer noch als einen relevanten Indikator für die Güte einer Circumplexstruktur an. Er berechnete für die IAS-R von Wiggins (1995) zur Markierung des Interpersonalen Circumplex einen Korrespondenzindex von .96, was bei einem theoretischen Maximum von 1 als sehr hoher Wert eingeschätzt werden kann. Vor diesem Hintergrund kann der Korrespondenzindex von .72 als gut, aber verbesserungsfähig, beurteilt werden. Er ist jedoch ausreichend hoch, um eine Circumplexstruktur als sehr viel wahrscheinlicher anzunehmen als eine andere Struktur. Hypothese 2, in der eine Circumplexstruktur des durch den KOMSTIL-FK erhobenen SASB-Modells vermutet wurde, ist somit grundsätzlich bestätigt.

Rangkorrelation Spearmans Rho

Als Alternative zum Randomization Test schlägt Myors (1996) die Verwendung des Rangkorrelationskoeffizienten Spearmans Rho vor. Die empirisch gefundene Korrelationsrangfolge wird mit der nach der Circumplextheorie vorhergesagten rangkorreliert. Dazu wird jeder Korrelation zweier Sektoren ein theoretischer Rang zugewiesen. Korrelationen benachbarter Sektoren erhalten den Rangplatz 4, da sie nach der Circumplexlogik am höchsten miteinander korrelieren, Korrelationen orthogonaler Sektoren den Rangplatz 3, Korrelationen einander schräg gegenüberliegender Sektoren den Rangplatz 2 und Korrelationen einander diametral gegenüberliegender Sektoren den Rangplatz 1. Mit Spearmans Rho wird berechnet, inwiefern beide Rangfolgen miteinander übereinstimmen. In diesem Fall beträgt der Koeffizient $r = .77$. Im Grunde ist dies ein hoher Zusammenhang, verglichen jedoch mit einem Koeffizienten von $r = .94$, den Muck (2003) für die IAS-R berechnet hat, liegt die erreichbare Zielmarke deutlich höher. Auch dieses Ergebnis lässt vermuten, dass die auf dem SASB-Modell beruhenden Sek-

toren des KOMSTIL-FK zwar grundsätzlich eine Circumplexstruktur beschreiben, was Hypothese 2 bestätigt. Von einem nahezu perfekten Circumplex ist die gefundene Struktur jedoch noch ein Stück entfernt.

Sowohl der Randomization Test als auch der Rangkorrelationskoeffizient testen die Daten auf Übereinstimmung mit dem Circumplexmodell nur auf Ordinalskalenniveau. Aussagen über die Größe der Unterschiede der Korrelationen sind nicht möglich. Somit kann zum Beispiel nicht nachgewiesen werden, ob die Sektoren äquidistant zueinander sind (Myors, 1998). Hierzu eignen sich Faktorenanalysen besser, die im Folgenden dargestellt werden.

Faktorenanalysen

Zunächst wurden zwei exploratorische Faktorenanalysen durchgeführt. Die Extraktionsmethode bei der ersten Analyse war eine Hauptkomponentenanalyse mit Kaiser-Guttman-Kriterium (Eigenwert > 1) ohne weitere Vorgaben. Hier wurden drei Faktoren extrahiert (Eigenwertverlauf der unrotierten Faktoren: 4.46, 1.50, 1.10, .39), die gemeinsam ca. 88 Prozent der Varianz aufklären. Tabelle 23 zeigt die Faktorladungen nach Varimax-Rotation. Faktor 1 kann als ein Aggressionsfaktor bzw. ein umgepolter Affiliationsfaktor interpretiert werden. Die Sektoren um den negativen Affiliationspol laden hoch positiv, die Sektoren um den positiven Affiliationspol hoch negativ. Die Ladung der Sektoren 1 und 5 ist gleich Null.

Schwieriger ist die Interpretation der beiden anderen Faktoren. Faktor 2 könnte als Aufmerksamkeitsfaktor oder als patriarchalischer Kommunikationsstil bezeichnet werden. Sein positiver Pol liegt bei S5 (Kontrollieren). Auch S6 (Helfen) und S7 (Umsorgen) laden hoch positiv.

Tabelle 23: Exploratorische Faktorenanalysen der KOMSTIL-FK-Skalen

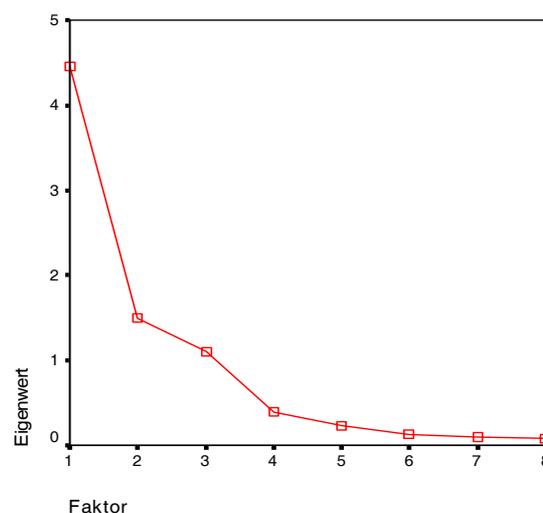
Faktorlösung	ohne Vorgabe			mit Vorgabe von zwei Faktoren	
	1	2	3	1	2
Skala des KOMSTIL-FK					
S1 Autonomie	.00	-.18	.94	.14	-.55
S2 Ignorieren	.89	-.29	-.04	-.91	.01
S3 Zurückweisen	.94	.09	-.05	-.82	.35
S4 Herabsetzen	.88	.30	-.03	-.68	.50
S5 Kontrollieren	.07	.90	-.18	.24	.87
S6 Helfen	-.71	.59	.23	.92	.23
S7 Umsorgen	-.75	.50	.27	.92	.12
S8 Bestätigen	-.65	.31	.60	.84	-.17
Varianzaufklärung	49.27%	21.36%	17.64%	55.35%	19.18%

Anmerkungen: N = 144. Faktorenlösungen zweier Hauptkomponentenanalysen (Eigenwerte > 1) ohne und mit Vorgabe der Anzahl der zu extrahierenden Faktoren, nach Varimax-Rotation.

Das Gegenstück hierzu scheint Faktor 3 zu sein, auf dem die Autonomie gewährenden Kommunikationsstile S1 und S8 hoch laden. Hypothese 1, nach der zwei voneinander unabhängige Faktoren extrahiert werden sollen, die sich als Affiliations- und Interdependenzachse des SASB-Modells interpretieren lassen, kann mit dieser Faktorenlösung nicht bestätigt werden.

Wiederholt man die Analysen mit der theoretisch begründeten Vorgabe, dass maximal zwei Faktoren extrahiert werden sollen, erhält man eine Faktorenlösung, die der nach dem SASB-Modell postulierten stark ähnelt. Auch hier laden auf dem ersten Faktor die Sektoren um die Affiliationsachse besonders hoch, allerdings dieses Mal mit vertauschten Vorzeichen. Faktor 1 kann also als Affiliationsachse interpretiert werden. Die gesuchte Interdependenzachse lässt sich in den Faktorladungen von Faktor 2 finden, ist jedoch schwächer ausgeprägt als die Affiliationsachse. Hier lädt der Autonomiesektor S1 mit $-.55$ negativ und der Kontrollsektor S5 mit $.87$ stark positiv. Die Sektoren, die im ersten Modell auf zwei verschiedenen Faktoren luden, bilden jetzt zwei Pole eines Faktors. Die Vorgabe von Hypothese 1 wird damit in dieser Faktorenlösung erfüllt.

Faktor 1 ist in beiden Modellen der stärkste Faktor mit 49.27 bzw. 55.35 Prozent Varianzaufklärung. Deutlich lässt sich dies auch am Eigenwertverlauf der Faktoren im Scree-Plot (vgl. Abbildung 14) erkennen. Daher ließen sich die Daten auch in der Weise interpretieren, dass ein starker Generalfaktor existiert, nämlich eine Art Sympathiefaktor, der Zuneigung vs. Abneigung gegenüber der Führungskraft beschreibt.



Anmerkungen: N = 144.

Abbildung 14: Eigenwertverlauf der Faktoren

Prokrustes Zielrotationen

Durch die Varimax-Rotation werden die Faktoren so rotiert, dass sie sukzessiv maximale Varianz aufklären (Bortz, 2005). Einzelne Variablen sollen möglichst auf nur einem Faktor hoch laden. Auf dem nächsten Faktor laden dann nur die Variablen hoch, deren Varianz durch den ersten Faktor noch nicht aufgeklärt wurde. Genau dies widerspricht aber der Circumplexidee bei acht Sektoren. Denn hier gibt es genau vier Sektoren, die der Theorie nach mit beiden Faktoren in etwa gleich hoch korrelieren sollten. Aus diesem Grund rät Muck (2003) dazu, zusätzlich zur Varimax-Rotation eine orthogonale Prokrustes-Zielrotation in Richtung auf die theoretisch idealen Ladungen (vgl. Tabelle 24) vorzunehmen.

Ergebnis ist die in Tabelle 25 dargestellte Faktorenlösung. Die Gesamtkongruenz beträgt .90. Während die Faktorkongruenz bei Faktor 1 sehr hoch ist, fällt diese für den zweiten Faktor geringer aus. Die Werte für die Skalenkongruenz liegen durchweg über .90, außer für die Oktanten S2 und S8, die bemerkenswerterweise benachbart zum unreliablen S1 liegen. Die Gesamtkongruenz bei den IAS-R (Muck, 2003) liegt bei .99. Dies ist jedoch als ein außergewöhnlich hoher Wert zu betrachten.

Tabelle 24: Theoretische Idealwerte für die Faktorladungen

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Faktor 1 (LOV)	0.00	-0.707	-1.00	-0.707	0.00	0.707	1.00	0.707
Faktor 2 (DOM)	-1.00	-0.707	0.00	0.707	1.00	0.707	0.00	-0.707

Anmerkungen: Übernommen aus Wiggins und Broughton (1991) und angepasst auf die SASB-Sektoren. LOV = Love im IPC, Affiliationsachse im SASB. DOM = Dominance im IPC, Interdependenzachse im SASB. Die Sektorbezeichnungen sind Tabelle 25 zu entnehmen.

Tabelle 25: Rotation der empirischen Faktoren auf die theoretischen Idealwerte

Skala des KOMSTIL-FK	Faktor 1	Faktor 2	Skalenkongruenz
S1 Autonomie	.22	-.53	.98
S2 Ignorieren	-.90	-.12	.86
S3 Zurückweisen	-.86	.23	.99
S4 Herabsetzen	-.74	.40	.91
S5 Kontrollieren	.12	.90	.99
S6 Helfen	.88	.35	.91
S7 Umsorgen	.89	.24	.98
S8 Bestätigen	.85	-.05	.85
Faktorkongruenz	.98	.85	.90

Anmerkung: N = 144.

Paunonen (1997) vermutet bei einem Modell mit acht Variablen, zwei Faktoren und einer durchschnittlichen Faktorladung zwischen .20 und .80 als obere Grenze eines 95%-Konfidenzintervalls einen Kongruenzkoeffizienten von .90. Mit dieser Information lässt sich die Kongruenz mit Ausnahme der Skalen S2 und S8 und mit Vorbehalten gegenüber Faktor 2 als sehr gut bezeichnen. Hier muss in Erinnerung gerufen werden, dass schon die Messung der tragenden Sektoren 1 und 5 für die Interdependenzachse nur mit eingeschränkter Reliabilität gelang, was sich natürlich auch auf die erzielbare Validität dieses Faktors auswirkt. Bis auf diese Ausnahmen kann die in Hypothese 1 und 2 postulierte Circumplexstruktur mit den Faktoren Affiliation und Interdependenz durch die Prokrustes-Zielrotation auf die theoretischen Idealwerte als bestätigt gelten.

Die beiden Faktoren LOV (Liebe bzw. Affiliation) und DOM (Dominanz bzw. Interdependenz) können auch aus den empirischen Daten heraus nach trigonometrischen Prinzipien bestimmt werden. Hierzu stellen Wiggins, Phillips und Trapnell (1989) sowie Wiggins und Broughton (1991) folgende Formeln zur Verfügung:

$$LOV = .3 \sum_{i=1}^8 z_i \cos(\Theta_i)$$

$$DOM = .3 \sum_{i=1}^8 z_i \sin(\Theta_i)$$

Dabei ist z_i der z-standardisierte Wert eines Probanden für den Sektor i , wobei die Sektoren entgegen dem Uhrzeigersinn durchnummeriert werden, ausgehend von S7 = 1, S6 = 2, S5 = 3 etc. Θ_i ist der dem jeweiligen Sektor zugeordnete Winkel, der sich berechnen lässt als $\Theta_i = (i - 1) * 45^\circ$. Die Multiplikation der Summe mit der Konstanten .3 erfolgt, um eine einheitliche Varianz von 1 zu erzeugen. Die Werte von $\cos(\Theta_i)$ und $\sin(\Theta_i)$ entsprechen den in Tabelle 24 aufgelisteten idealen Faktorladungen für LOV und DOM. Die Formel lässt sich vereinfachen zu:

$$LOV = .3 * [(S7 - S3) + .707 * (S6 - S4 - S2 + S8)]$$

$$DOM = .3 * [(S5 - S1) + .707 * (S6 + S4 - S2 - S8)]$$

Auch diese trigonometrisch bestimmten Faktoren können auf die theoretischen Zielwerte hin rotiert werden. Das Ergebnis ist in Tabelle 26 dargestellt.

In dieser Faktorenlösung wird Faktor 2 gestärkt. Beide Faktoren erreichen eine Faktorkongruenz von .93. Auch die Gesamtkongruenz beträgt .93. Die Skalen S2 und S8 kennzeichnet weiterhin eine unterdurchschnittliche Skalenkongruenz. Auch diese Faktorenlösung weist auf eine Circumplexstruktur mit den Faktoren Affiliation und Interdependenz (vgl. Hypothese 1 und 2) hin.

Tabelle 26: Rotation der trigonometrisch bestimmten Faktoren auf die theoretischen Idealwerte

Skala des KOMSTIL-FK	Faktor 1	Faktor 2	Skalenkongruenz
S1 Autonomie	.16	-.70	.98
S2 Ignorieren	-.91	-.23	.86
S3 Zurückweisen	-.87	.11	.99
S4 Herabsetzen	-.75	.29	.91
S5 Kontrollieren	.12	.78	.99
S6 Helfen	.87	.32	.91
S7 Umsorgen	.90	.17	.98
S8 Bestätigen	.83	-.20	.85
Faktorkongruenz	.93	.93	.93

Anmerkung: N = 144.

Schließlich lassen sich auch die trigonometrisch bestimmten Faktorwerte von LOV und DOM als Zielwerte für eine Prokrustes-Rotation der empirischen Faktoren nutzen (vgl. Tabelle 27). Erwartungsgemäß ist hier die Kongruenz auf allen Ebenen deutlich höher als bei den bisherigen Rotationen. Das Ergebnis zeigt jedoch, dass die trigonometrisch berechneten Faktoren keine Artefakte sind, sondern sich auch in den empirischen Daten finden lassen. Dies spricht dafür, bei weiteren Analysen die nach Maßgabe der theoretischen Vorstellung berechneten Faktoren LOV und DOM zu verwenden.

Tabelle 27: Rotation der empirischen Faktoren auf die trigonometrisch bestimmten Faktoren

Skala des KOMSTIL-FK	Faktor 1	Faktor 2	Skalenkongruenz
S1 Autonomie	.22	-.52	.99
S2 Ignorieren	-.90	-.13	.99
S3 Zurückweisen	-.86	.23	.99
S4 Herabsetzen	-.75	.40	.99
S5 Kontrollieren	.11	.90	1.00
S6 Helfen	.88	.36	1.00
S7 Umsorgen	.89	.25	1.00
S8 Bestätigen	.85	-.04	.98
Faktorkongruenz	1.00	.96	.99

Anmerkung: N = 144.

Vergleich von erwartetem und empirischem Sektor der KOMSTIL-FK-Items

Über die Korrelationen der Items mit den Faktoren DOM und LOV lassen sich auch Winkel und Vektorlängen und damit der empirische Sektor jedes einzelnen Items berechnen. Über diese Informationen lässt sich abgleichen, ob sich ein Item tatsächlich empirisch in dem Sektor wieder findet, für den es bestimmt war. Tabelle 28 zeigt, wie groß die Übereinstimmungen zwischen theoretisch erwartetem und empirischem Sektor sind.

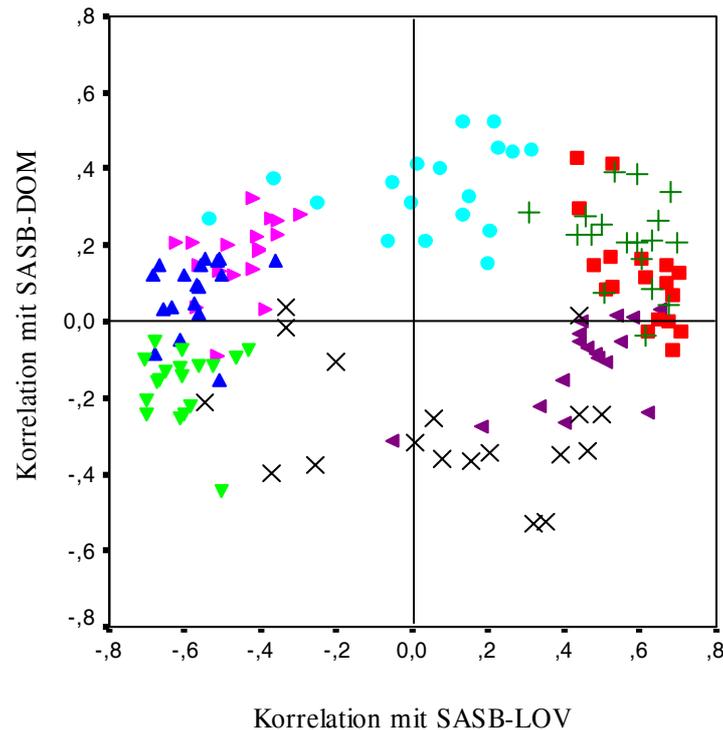
Tabelle 28: Vergleich von erwartetem und empirischem Sektor der KOMSTIL-FK-Items

	S1 _{erw}	S2 _{erw}	S3 _{erw}	S4 _{erw}	S5 _{erw}	S6 _{erw}	S7 _{erw}	S8 _{erw}	Ges _{emp}
S1 _{emp}	3							1	4
S2 _{emp}	3	1							4
S3 _{emp}	3	17	17	10					47
S4 _{emp}			1	8	3				12
S5 _{emp}					8				8
S6 _{emp}					7	8	3		18
S7 _{emp}	1					10	15	14	40
S8 _{emp}	8							3	11
Ges _{erw}	18	18	18	18	18	18	18	18	144

Anmerkungen: Die Zahlen entsprechen der empirisch ermittelten Anzahl von Items pro Sektor (emp), aufgeteilt nach dem erwarteten Sektor (erw). Ges = die gesamte Anzahl an Items in einem Sektor. Die Sektorbezeichnungen sind Tabelle 27 zu entnehmen.

63 Items fanden sich aufgrund der empirischen Analyse im erwarteten Sektor wieder, die Mehrzahl von 77 Items wanderte in einen der direkt benachbarten Sektoren ab. Hierbei fällt auf, dass die beiden Pole der Affiliationsachse die Items der benachbarten Sektoren angezogen haben. Nach der empirischen Zuordnung finden sich in S3 insgesamt 47 und in S7 40 Items, das sind mehr als doppelt so viele Items wie erwartet. Diese Beobachtung unterstreicht nochmals die Stärke der Affiliationsachse, die auch schon bei den Faktorenanalysen deutlich wurde. Als positiv zu werten ist, dass nur vier Items ihre theoretische Bestimmung um mehr als einen Sektor verfehlt haben. Diese Items gehören alle zur Skala S1, die wie in Kapitel 6.3.2 berichtet die geringste Reliabilität hat.

Die Lage der Items im Verhältnis zu den beiden Achsen DOM und LOV lässt sich auch in einem Streudiagramm darstellen, welches in Abbildung 15 zu sehen ist. Hier ist die Häufung der Items bei den beiden Polen der Affiliationsachse deutlich zu sehen. Zwischen diesen Polen finden sich nur wenige Items. Die Circumplexstruktur ist erkennbar, aber in Richtung der Affiliationspole verzerrt, so dass die Items eher eine Ellipse als einen Kreis formen. Dies stellt eine Einschränkung bei der Bestätigung der Hypothese 1 zur Faktorstruktur und der Hypothese 2 zur Circumplexstruktur des SASB-Modells dar.



Anmerkungen: Die unterschiedlichen Zeichen symbolisieren den Sektor im SASB-Model, für den das jeweilige Item erwartet worden ist: x = S1 (Autonomie gewähren), ▼ = S2 (Ignorieren), ▲ = S3 (Abweisen), ► = S4 (Herabsetzen), ● = S5 (Kontrollieren), + = S6 (Helfen), ■ = S7 (Umsorgen), ◄ = S8 (Bestätigen).

Abbildung 15: Positionierung der 144 KOMSTIL-FK-Items im zweidimensionalen Raum

Überprüfung der Situationsunabhängigkeit der Korrelationsstruktur

Die bewährte Methode, diskriminante und konvergente Validitäten zu vergleichen, lässt sich auch vor dem Hintergrund der Circumplexlogik anwenden. Allerdings werden hier fünf Kategorien von Korrelationen betrachtet anstatt zwei:

r_{ident} = Korrelationen identischer Sektoren,

r_{nachb} = Korrelationen benachbarter Sektoren,

r_{ortho} = Korrelationen orthogonaler Sektoren,

$r_{\text{schräg}}$ = Korrelationen schräg gegenüberliegender Sektoren,

r_{gegen} = Korrelationen gegenüberliegender Sektoren.

Nach der theoretisch postulierten Circumplexstruktur und der ebenfalls postulierten Situationsunabhängigkeit muss gelten, dass $r_{\text{ident}} > r_{\text{nachb}} > r_{\text{ortho}} > r_{\text{schräg}} > r_{\text{gegen}}$. Das heißt, dass Skalen verschiedener Führungssituationen, die den identischen Kommunikationssektor messen, höher korrelieren sollen als Skalen, die benachbarte Sektoren messen, usw.

Tabelle 29: Korrelationsmittelwerte der drei Kombinationen von Führungssituationen

	r_{ident}	r_{nachb}	r_{ortho}	$r_{\text{schräg}}$	r_{gegen}
Planen und Informieren	.64	.43	.06	-.29	-.45
Planen und Feedback	.57	.38	.06	-.24	-.39
Informieren und Feedback	.61	.44	.07	-.26	-.41

Anmerkung: $N = 144$. r_{ident} = Korrelationen identischer Sektoren, r_{nachb} = Korrelationen benachbarter Sektoren, r_{ortho} = Korrelationen orthogonaler Sektoren $r_{\text{schräg}}$ = Korrelationen schräg gegenüberliegender Sektoren, r_{gegen} = Korrelationen gegenüberliegender Sektoren

So muss etwa die Korrelation der Skala von Sektor 1 für Planen mit der Skala von Sektor 1 für Informieren höher sein als von Sektor 1 (Planen) mit Sektor 2 (Informieren). Um die gesamte Korrelationsstruktur systematisch zu überprüfen, wurden alle Korrelationen in Fishers Z-Werte transformiert. Dann wurden jeweils die Korrelationen der oben aufgeführten Kategorien gemittelt, so dass für jede Kombination von Führungssituationen eine gemittelte Korrelation der identischen Sektoren vorliegt, eine gemittelte Korrelation benachbarter Sektoren usw. Wie Tabelle 29 zeigt, erfüllen die Mittelwerte der Korrelationen die Anforderungen in allen drei möglichen Kombinationen von Führungssituationen. Somit kann Hypothese 3, die annimmt, dass die gefundene Circumplexstruktur unabhängig von der jeweiligen Führungssituation ist, als bestätigt gelten.

Auf einer abstrakteren Ebene lassen sich auch diskriminante und konvergente Validitäten der beiden zugrunde liegenden Faktoren des Modells vergleichen. Dazu werden die Korrelationen zwischen den theoretischen Faktoren DOM und LOV betrachtet, die für jede Führungssituation einzeln (Planen, Informieren, Feedback geben) trigonometrisch bestimmt wurden. Tabelle 30 zeigt die Interkorrelationen zwischen den Faktoren DOM und LOV der verschiedenen Führungssituationen. Hier lässt sich erkennen, dass die diskriminanten Korrelationen deutlich niedriger sind als die konvergenten.

Dennoch werden einige diskriminante Korrelationen signifikant, nämlich alle Korrelationen mit dem Faktor DOM für die Führungssituation Informieren. Im Mittel betragen die konvergenten Korrelationen nach Fisher-Z-Transformation $r = .72$ und die diskriminanten Korrelationen $r = .13$. Damit ist auch auf dieser Ebene die Situationsunabhängigkeit der Struktur nach Hypothese 3 bestätigt.

Tabelle 30: Korrelationen zwischen den Faktoren DOM und LOV der verschiedenen Führungssituationen

	PLA_LOV	INF_DOM	INF_LOV	FB_DOM	FB_LOV
PLA_DOM	-.16	.63**	-.06	.50**	-.11
PLA_LOV		.22**	.86**	.10	.79**
INF_DOM			.34**	.57**	.20*
INF_LOV				.11	.82**
FB_DOM					.02
FB_LOV					

Anmerkungen: N = 144. Zweiseitige Testung. ** Die Korrelation ist auf dem 1%-Niveau signifikant. * Die Korrelation ist auf dem 5%-Niveau signifikant. PLA = Planen. INF = Informieren. FB = Feedback geben. DOM = Dominanz. LOV = Liebe. Die konvergenten Korrelationen sind fett gedruckt.

6.3.4 Externe Konstruktvalidierung

Zur externen Konstruktvalidierung bietet es sich zunächst an, die Korrelationen zwischen den Skalen des KOMSTIL-FK mit den erhobenen Kriterien und Prädiktoren zu betrachten. Diese sind in Tabelle 31 aufgeführt. Dort sind ebenfalls die Korrelationen von DOM und LOV mit den externen Konstrukten dargestellt. Der Faktor LOV zeigt mit allen Kriterien und auch mit den TIPI-Faktoren starke Zusammenhänge. Einzige Ausnahme ist die schwache Korrelation mit dem normativen Commitment gegenüber der Führungskraft, die nicht signifikant wird.

Im Gegensatz hierzu gibt es beim Faktor DOM kaum Zusammenhänge mit den externen Variablen. Auf die Zufriedenheit mit der Kommunikation des Vorgesetzten dürfte er sich kaum auswirken. Nur bei der Moderation von Teamsitzungen spielt er mit $r = .19$ neben LOV eine signifikante Rolle. Mit den LMX-Skalen korreliert DOM fast zu Null. Ähnliches lässt sich bei den Commitment-Skalen sagen. Die normative Commitment-Skala korreliert jedoch etwas höher mit DOM als mit LOV. Interessant ist, dass DOM mit $r = -.26$ signifikant negativ mit der vermittelten Selbstwirksamkeitserwartung durch den Vorgesetzten korreliert. Dies ist hauptsächlich auf die hohe signifikante Korrelation von S1 (Autonomie gewähren) mit DOM von $r = .39$ zurückzuführen. Ein weniger dominanter Führungsstil gepaart mit Warmherzigkeit könnte also einen guten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter haben.

Der einzige Persönlichkeitsfaktor, mit dem DOM einen signifikanten Zusammenhang zeigt, ist Gewissenhaftigkeit, was durchaus plausibel ist. Denn wer Aufgaben gewissenhaft erfüllen möchte, möchte auch Kontrolle über sie haben.

Tabelle 31: Korrelationen von DOM und LOV sowie den Kommunikationsstilen zu externen Konstrukten

	DOM	LOV	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation des Vorgesetzten										
FRIED_MA	-.06	.77**	.22**	-.69**	-.65**	-.57**	.02	.66**	.68**	.70**
FRIED_ZZ	.02	.75**	.20*	-.70**	-.62**	-.56**	.09	.70**	.67**	.64**
FRIED_CZ	.12	.52**	.16	-.55**	-.39**	-.38**	.18*	.56**	.45**	.40**
FRIED_TS	.19*	.67**	.06	-.73**	-.52**	-.42**	.17*	.66**	.63**	.51**
FRIED_AZ	-.08	.79**	.24**	-.74**	-.73**	-.63**	-.02	.66**	.67**	.67**
FRIED_GE	.05	.86**	.21*	-.83**	-.70**	-.62**	.12	.79**	.76**	.71**
Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten										
LMX_AFF	.00	.73**	.20*	-.66**	-.61**	-.55**	.05	.69**	.64**	.59**
LMX_LOY	-.06	.70**	.26**	-.59**	-.58**	-.50**	.01	.67**	.66**	.61**
LMX_RES	.15	.55**	.13	-.59**	-.42**	-.41**	.16	.61**	.48**	.36**
LMX_CON	-.02	.43**	.28**	-.44**	-.26**	-.30**	.10	.43**	.42**	.40**
LMX_GES	.02	.75**	.27**	-.71**	-.58**	-.54**	.10	.75**	.68**	.61**
Commitment gegenüber dem Vorgesetzten										
COM_AFF	.04	.50**	.17*	-.46**	-.33**	-.27**	.10	.52**	.53**	.49**
COM_NOR	.17*	.13	-.10	-.10	-.08	-.06	.19*	.15	.20*	.08
COM_GES	.12	.42**	.07	-.37**	-.27**	-.22**	.17*	.44**	.47**	.38**
Vermittelte Selbstwirksamkeitserwartung durch den Vorgesetzten										
EFFI_GES	-.26**	.62**	.39**	-.51**	-.53**	-.49**	-.10	.49**	.57**	.62**
Persönlichkeit des Vorgesetzten										
TIPI_N	-.01	-.55**	-.15	.55**	.51**	.45**	-.07	-.47**	-.42**	-.44**
TIPI_E	-.04	.31**	.07	-.33**	-.26**	-.26**	-.13	.29**	.25**	.21*
TIPI_O	.03	.67**	.13	-.67**	-.60**	-.50**	-.01	.62**	.57**	.49**
TIPI_A	-.04	.71**	.08	-.57**	-.65**	-.59**	.00	.59**	.64**	.59**
TIPI_C	.22**	.61**	.02	-.60**	-.51**	-.38**	.22**	.63**	.57**	.46**

Anmerkungen: N = 143. Zweiseitige Testung. ** Die Korrelation ist auf dem 1%-Niveau signifikant. * Die Korrelation ist auf dem 5%-Niveau signifikant. Die Skalenbezeichnungen sind Tabelle 15 zu entnehmen.

Auf der Ebene der einzelnen Skalen des KOMSTIL-FK zeigt sich sehr deutlich, welche Kommunikationsstile positiv und welche negativ mit den erhobenen Kriterien zusammenhängen. Mit fast allen Kriterien korrelieren die Sektoren S2, S3 und S4 um den negativen Pol der Affiliationsachse stark negativ. Dagegen korrelieren die Sektoren S6, S7 und S8 um den positiven Pol der Affiliationachse stark positiv. Die einzige Ausnahme stellt auch hier das normative Commitment dar. Die Sektoren auf der Interdependenzachse (S1 und S5) korrelieren wenig oder gar nicht mit den genannten Kriterien. Bei den wenigen Ausnahmen, wo die Korrelationen mit einem dieser Sektoren signifikant werden (z. B. S1 mit FRIED_AZ) sind sie immer deutlich geringer als die Korrelationen der Sektoren in der Nähe der Affiliationsachse. Nur die Skala zur Selbstwirksamkeitserwartung und die LMX-Skala zur beruflichen Anerkennung des Vorgesetzten stellen Ausnahmen dar.

In Hypothese 4 wurde ein positiver Zusammenhang von S6, S7 und S8 sowie ein negativer Zusammenhang von S2, S3 und S4 mit den Kriterien vermutet. Diese Hypothese wird durch das sich ergebende Korrelationsmuster für folgende Kriterien bestätigt:

- die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation der Führungskraft (H4 a),
- die Qualität der Beziehung (LMX) der Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft (H4 b),
- das Selbstkonzept, das die Führungskraft ihren Mitarbeitern vermittelt (H4 c).

Für die Commitment-Skalen (H4 c) wurden die Anforderungen der Hypothese 4 nur zum Teil erfüllt. Hier kann die Hypothese für das affektive Commitment bestätigt werden, für das normative Commitment jedoch nicht.

Die beschriebene Korrelationsstruktur setzt sich auch in den Zusammenhängen mit den Persönlichkeitsfaktoren fort. Auch hier gibt es hauptsächlich Bezüge zu den Sektoren um die Affiliationsachse. Nur C korreliert nennenswert mit S5 (Kontrollieren). Auffallend niedriger als die Korrelationen der übrigen Persönlichkeitsfaktoren sind die Korrelationen von E mit den Kommunikationssektoren. Die Hypothese 5, nach der angenommen wurde, dass die Dimensionen Extraversion und Verträglichkeit in höherem Zusammenhang zu den beiden SASB-Achsen stehen als die übrigen Persönlichkeitsfaktoren, kann mit diesen Ergebnissen nur teilweise für den Faktor Verträglichkeit (A) bestätigt werden. Die Korrelation von A mit der Affiliationsachse ist mit $r = .71$ höher als die der anderen Persönlichkeitsfaktoren. Mit der Interdependenzachse korreliert A jedoch nicht. Für den Faktor Extraversion (E) kann Hypothese 5 überhaupt nicht bestätigt werden. Der Zusammenhang von E mit der Affiliationsachse ist mit $r = .31$ sogar niedriger als die Korrelationen aller anderen TIPI-Faktoren. Mit der Interdependenzachse besteht kein Zusammenhang.

Eine Hauptkomponentenanalyse der TIPI-Faktoren (vgl. Tabelle 32) führt zu zwei übergeordneten Faktoren, wobei der erste ca. 32, der zweite ca. 22 Prozent der Varianz aufklärt. Auf dem ersten Faktor laden die TIPI-Faktoren A und C hoch positiv sowie N hoch negativ. Auf dem zweiten Faktor lädt vor allem E. O zeigt hohe Ladungen auf beiden Faktoren. Diese Ergebnisse decken sich teilweise mit den Analysen Digmans (1997). Er reduzierte die Big Five auf zwei Metafaktoren. Den ersten Faktor, auf dem A und C positiv sowie N negativ laden, nannte er α und interpretierte ihn als einen Sozialisationsfaktor, da er in der Gesellschaft anerkannte Persönlichkeitseigenschaften enthält.

Tabelle 32: Faktorenanalyse der TIPI-Faktoren

	Faktor 1	Faktor 2
TIPI_A1	.66	-.05
TIPI_A2	.56	.40
TIPI_C1	.70	.11
TIPI_C2	.68	.12
TIPI_E1	.66	.81
TIPI_E2	-.24	.79
TIPI_N1	-.45	-.38
TIPI_N2	-.78	.01
TIPI_O1	.65	.48
TIPI_O2	.44	.59
Varianzaufklärung	31.84	21.80

Anmerkungen: N = 143. Faktorenlösung einer Hauptkomponentenanalyse (Eigenwerte > 1) nach Varimax-Rotation.

Der zweite Faktor, β , konstituierte sich aus E und O. Diesen interpretierte Digman als Selbstaktualisierungsfaktor im Sinne der Maslow'schen Motivationstheorie (Maslow, 1950).

Regressionsanalysen

Um die beschriebenen Zusammenhänge weiter zu prüfen, wurden verschiedene Regressionsanalysen durchgeführt. Zunächst wurden die Sektoren des KOMSTIL-FK als unabhängige Variablen in die Regression aufgenommen, um die Wirkungsvariablen (Zufriedenheit, LMX, Commitment und Selbstwirksamkeit) vorherzusagen. Das Ergebnis ist in Tabelle 33 dargestellt. Bis auf die normative Commitmentskala klären die Kommunikationssektoren einen großen bis sehr großen Teil der Varianz auf. R ist bei allen Kriterien bis auf das normative Commitment signifikant auf dem 1%-Niveau.

Bei der Regressionsanalyse stellen die hohen Interkorrelationen der Kommunikationssektoren ein Problem dar, das Multikollinearität genannt wird. Darunter versteht man die wechselseitige, lineare Abhängigkeit verschiedener Prädiktorvariablen (Bortz, 2005). Zur Prüfung der Multikollinearität kann man einen Koeffizienten für die Toleranz berechnen, der für alle Sektoren in Tabelle 34 berichtet wird. Dieser liegt zwischen 1 und Null. Der Koeffizient gibt an, welcher Anteil einer Prädiktorvariable durch andere Prädiktorvariablen aufgeklärt wird. Hierzu muss der Toleranzwert von 1 subtrahiert werden. Der Koeffizient .17 für S2 bedeutet also, dass 83% der Varianz von S2 durch die sieben anderen Sektoren aufgeklärt werden. Bis auf S1 und S2 kann man bei diesen Toleranzwerten davon ausgehen, dass ein zu großer Zusammenhang der Prädiktoren untereinander besteht.

Tabelle 33: Vorhersage der Kriterien mit Hilfe des Kommunikationsstils

Kriterien	R	R ² _{korrr}	KOMSTIL-FK-Sektoren (Beta-Gewichte)
FRIED_MA	.78	.59	S8 (.33)
FRIED_ZZ	.77	.56	S6 (.33)
FRIED_CZ	.63	.36	S6 (.43), S2 (-.42), S4 (-.29), S1 (.21)
FRIED_TS	.74	.53	S2 (-.69)
FRIED_AZ	.81	.64	S2 (-.27)
FRIED_GE	.88	.76	S2 (-.46), S6 (.26), S4 (-.18), S1 (.12)
LMX_AFF	.76	.55	S6 (.57)
LMX_LOY	.75	.54	S6 (.56), S7 (.34), S1 (.18), S5 (-.17)
LMX_RES	.70	.47	S6 (.71), S8 (-.47), S2 (-.34), S4 (-.34), S3 (.30), S1 (.24)
LMX_CON	.59	.31	S3 (.61), S2 (-.54), S4 (-.40), S1 (.33)
LMX_GES	.82	.65	S6 (.58), S4 (-.31), S1 (.27), S8 (-.27)
COM_AFF	.56	.28	Keine
COM_NOR	.31	.04	S7 (.51)
COM_GES	.48	.19	S7 (.47)
EFFL_GES	.71	.47	S7 (.40), S1 (.28)

Anmerkungen: N = 143. R ist der multiple Korrelationskoeffizient, R²_{korrr} der um Überschätzungsfehler verminderte Determinationskoeffizient nach Schrumpfungskorrektur. Die Beta-Gewichte in Klammern sind standardisierte Partial-Regressionskoeffizienten. Die Aufnahme eines Prädiktors erfolgte bei p < .05.

Tabelle 34: Toleranzstatistik der KOMSTIL-FK-Skalen

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Toleranz	.59	.17	.17	.25	.56	.14	.15	.19

Anmerkungen: Wert zwischen 1 und 0. 1= Prädiktor wird nicht durch andere Prädiktoren aufgeklärt. 0 = Prädiktor wird vollständig durch andere Prädiktoren aufgeklärt.

Tabelle 35: Vorhersage der Kriterien durch die Faktoren DOM und LOV

Kriterien	R	R ² _{korrr}	Faktoren LOV und DOM (Beta-Gewichte)
FRIED_MA	.77	.59	LOV (.77)
FRIED_ZZ	.75	.56	LOV (.75)
FRIED_CZ	.53	.27	LOV (.52)
FRIED_TS	.69	.47	LOV (.67), DOM (.17)
FRIED_AZ	.80	.64	LOV (.80), DOM (-.11)
FRIED_GE	.86	.73	LOV (.85)
LMX_AFF	.73	.52	LOV (.72)
LMX_LOY	.71	.49	LOV (.70)
LMX_RES	.57	.31	LOV (.55)
LMX_CON	.43	.18	LOV (.43)
LMX_GES	.75	.55	LOV (.75)
COM_AFF	.50	.24	LOV (.50)
COM_NOR	.21	.03	DOM (.16)
COM_GES	.43	.17	LOV (.41)
EFFL_GES	.68	.46	LOV (.63), DOM (-.28)

Anmerkungen: N = 143. R ist der multiple Korrelationskoeffizient, R²_{korrr} der um Überschätzungsfehler verminderte Determinationskoeffizient nach Schrumpfungskorrektur. Die Beta-Gewichte in Klammern sind standardisierte Partial-Regressionskoeffizienten. Die Aufnahme eines Prädiktors erfolgte bei p < .05.

Durch diese Tatsache können die Ergebnisse der Regressionsanalyse verfälscht werden. Daher wurde die Regressionsanalyse mit den Faktoren DOM und LOV als Prädiktoren wiederholt (vgl. Tabelle 35). Bei beiden Faktoren liegt der Wert der Toleranz bei .99. Dieser hohe Wert ist nicht verwunderlich, denn die Faktoren korrelieren nur zu $r = .04$ miteinander. Damit können sie als unabhängig voneinander gelten.

In der Regressionsanalyse setzt sich der Faktor LOV mit hohen Beta-Gewichten durch. Der multiple Korrelationskoeffizient sinkt etwas im Vergleich zu den Analysen mit den einzelnen KOMSTIL-FK-Skalen, bleibt aber in den meisten Fällen hoch und signifikant. Bei der normativen Commitmentskala hat der Faktor DOM das einzige signifikante Beta-Gewicht. Hier ist allerdings R nicht signifikant.

Nach der Beziehung des Kommunikationsstils zu den Kriterien soll nun auch die Beziehung zum Prädiktor, nämlich der Persönlichkeit des Vorgesetzten, durch eine Regression weiter analysiert werden (vgl. Tabelle 36). Hier zeigen entgegen der theoretischen Vermutungen nicht A und E die stärksten Bezüge zum Kommunikationsstil, sondern A, O und C. Der TIPI-Faktor N hat nur in einem Fall ein signifikantes Beta-Gewicht, der TIPI-Faktor E überhaupt keines. Bei der Vorhersage der Faktoren LOV und DOM fällt auf, dass die Persönlichkeitsfaktoren lediglich beim Faktor LOV einen nennenswerten Anteil an Varianz aufklären. Zum Faktor DOM weisen die Persönlichkeitsfaktoren keine ausreichenden Bezüge auf. R wird hier und bei S1 nicht signifikant.

Tabelle 36: Vorhersage von DOM und LOV sowie des Kommunikationsstils durch die Persönlichkeit

KOMSTIL-FK-Skala	R	R^2_{korr}	TIPI-Faktoren (Beta-Gewichte)
S1	.18	.00	keine
S2	.78	.59	O (-.33), C (-.30), A (-.17), N (.14)
S3	.74	.53	A (-.39), O (-.21), C (-.20)
S4	.65	.40	A (-.40)
S5	.29	.05	C (.29)
S6	.77	.58	C (.40), A (.27), O (.25)
S7	.75	.54	A (.41), C (.34), O (.18)
S8	.65	.40	A (.39), C (.21)
LOV	.83	.68	A (.41), O (.24), C (.30)
DOM	.27	.04	C (.30)

Anmerkungen: N = 143. R ist der multiple Korrelationskoeffizient, R^2_{korr} der um Überschätzungsfehler verminderte Determinationskoeffizient nach Schrumpfungskorrektur. Die Beta-Gewichte in Klammern sind standardisierte Partial-Regressionskoeffizienten. Die Aufnahme eines Prädiktors erfolgte bei $p < .05$.

Schließlich bleibt zu prüfen, inwiefern sich die Kriterien durch die Persönlichkeitsfaktoren vorhersagen lassen (vgl. Tabelle 37). A ist weiterhin am häufigsten unter den besten Prädiktoren mit den höchsten Beta-Gewichten vertreten. Auch O und C zeigen große Erklärungskraft. Auch N ist zum Teil mit relevanten Beta-Gewichten vertreten, vor allem bei der Vorhersage der Kommunikationszufriedenheit und der Selbstwirksamkeit. E spielt weiterhin nur eine geringe Rolle. R ist in allen Fällen signifikant mit Ausnahme des normativen Commitments.

Tabelle 37: Vorhersage der Kriterien durch die Persönlichkeit

Kriterien	R	R ² _{korrr}	TIPI-Faktoren (Beta-Gewichte)
FRIED_MA	.73	.51	A (.35), N (-.28)
FRIED_ZZ	.65	.40	A (.26), O (.24), C (.19)
FRIED_CZ	.54	.27	C (.32), E (.18)
FRIED_TS	.70	.47	C (.44), O (.22), N (-.16)
FRIED_AZ	.76	.56	A (.27), N (-.27), O (.21), C (.19)
FRIED_GE	.79	.61	C (.31), O (.24), N (-.23), A (.19)
LMX_AFF	.78	.59	A (.42), O (.28)
LMX_LOY	.64	.39	A (.35), E (.22)
LMX_RES	.65	.40	O (.44), C (.29)
LMX_CON	.40	.13	Keine
LMX_GES	.74	.53	O (.34), A (.27), C (.18), E (.14)
COM_AFF	.55	.28	O (.27), A (.25)
COM_NOR	.20	.01	Keine
COM_GES	.44	.16	A (.24), C (.22)
EFFI_GES	.57	.30	A (.29), N (-.20)

Anmerkungen: N = 143. R ist der multiple Korrelationskoeffizient, R²_{korrr} der um Überschätzungsfehler verminderte Determinationskoeffizient nach Schrumpfungskorrektur. Die Beta-Gewichte in Klammern sind standardisierte Partial-Regressionskoeffizienten. Die Aufnahme eines Prädiktors erfolgte bei p < .05.

Damit sind alle drei Voraussetzungen nach Baron und Kenny (1986) zur Durchführung einer hierarchischen Regressionsanalyse mit dem Faktor LOV im ersten Block gegeben. Erstens ist der Bezug von LOV zu den Kriterien (bis auf das normative Commitment) nachgewiesen, zweitens der Bezug der TIPI-Faktoren zu LOV und drittens der Bezug der TIPI-Faktoren zu den Kriterien (ebenfalls bis auf das normative Commitment). Für den Faktor DOM wurden diese Voraussetzungen nicht erfüllt.

Folgende Frage soll mit der hierarchischen Regressionsanalyse geklärt werden: Ist der Kommunikationsstil eine Mediatorvariable zwischen der Persönlichkeit und den Wirkungsvariablen? Dazu wurde zuerst LOV als unabhängige Variable in die hierarchische Regressionsgleichung aufgenommen und im zweiten Block zusätzlich die TIPI-Faktoren N, E, O, A und C. Aus der Darstellung der Ergebnisse in Tabelle 38 ist ersichtlich, dass die TIPI-Faktoren nur

wenig zusätzliche Varianz aufklären. In sechs Fällen wird die Änderung in R^2 nicht signifikant. Hier ist davon auszugehen, dass totale Mediation vorliegt.

Für die anderen Kriterien lässt sich prüfen, ob eine partielle Mediation gegeben ist. Hierzu wird R^2_{korrr} , aus Tabelle 37, d.h. die Aufklärung der Kriteriumsvarianz durch die Persönlichkeitsfaktoren allein, verglichen mit dem Wert für ΔR^2 , den die Persönlichkeitsfaktoren in der hierarchischen Regression erzielen. In allen Fällen ist ΔR^2 sehr viel kleiner als R^2_{korrr} . Die hohe Varianzaufklärung der Kriterien durch die TIPI-Faktoren verschwindet also fast vollständig unter Hinzunahme von LOV in die Regressionsgleichung. Somit ist für alle Kriterien mit Ausnahme des normativen Commitments entweder eine totale oder eine partielle Mediation gegeben. Die Mediationshypothese (H6) ist bis auf diese Ausnahme bestätigt.

Tabelle 38: Hierarchische Regressionsanalyse

Kriterien	Modell 1 (nur LOV)			Modell 2 (zusätzlich Persönlichkeitsvariablen)				
	R	R ²	R ² _{korrr}	R	R ²	R ² _{korrr}	ΔR^2	TIPI-Faktoren (Beta-Gewichte)
FRIED_MA	.78	.60	.60	.81	.65	.64	.05**	N (-.24)
FRIED_ZZ	.75	.57	.56	.76	.57	.55	.01	Keine
FRIED_CZ	.52	.27	.27	.60	.36	.33	.09**	A (-.28), C (.18)
FRIED_TS	.68	.46	.46	.75	.56	.54	.10**	C (.29), A (-.19)
FRIED_AZ	.80	.63	.63	.83	.68	.67	.05**	N (-.23)
FRIED_GE	.86	.73	.73	.88	.78	.77	.04**	N (-.18)
LMX_AFF	.73	.53	.53	.79	.63	.61	.10**	A (.30), O (.21)
LMX_LOY	.70	.49	.49	.72	.52	.50	.03	E (.16)
LMX_RES	.55	.30	.30	.66	.44	.41	.13**	O (.39), C (.23)
LMX_CON	.43	.19	.18	.46	.22	.18	.03	Keine
LMX_GES	.75	.56	.55	.78	.61	.60	.06**	O (.23)
COM_AFF	.50	.25	.25	.56	.31	.28	.06	O (.22)
COM_GES	.42	.17	.17	.46	.21	.17	.03	Keine
EFFI_GES	.62	.39	.38	.65	.43	.40	.04	N (-.17)

Anmerkungen: N = 143. R ist der multiple Korrelationskoeffizient, R^2_{korrr} der um Überschätzungsfehler verminderte Determinationskoeffizient nach Schrumpfungskorrektur. Die Beta-Gewichte in Klammern sind standardisierte Partial-Regressionskoeffizienten. Nicht aufgenommen wurden DOM als Prädiktor und COM_NOR als abhängige Variable, da die Bedingungen für eine Mediation nicht gegeben waren. * Änderung in R^2 ist auf dem 5%-Niveau signifikant. ** Änderung in R^2 ist auf dem 1%-Niveau signifikant.

6.3.5 Itemselektion

Für den Fragebogen KOMSTIL-FK konnte in Kapitel 6.3.3 grundsätzlich die Circumplex-Struktur bestätigt werden. Einige Skalen wiesen jedoch Schwächen hinsichtlich der Reliabilität oder beim Vergleich zwischen erwartetem und empirischem Sektor auf. Daher wurden

gezielt die Items mit den besten psychometrischen Werten für einen kürzeren Fragebogen ausgewählt. Die nachgewiesene Unabhängigkeit der gefundenen Strukturen von verschiedenen Führungssituationen machte es möglich, alle Items eines Sektors zusammenzufassen und die Gesamtzahl der Items erheblich zu reduzieren. Die Auswahl der Items erfolgte daher unabhängig von den Führungssituationen, die sie beschrieben, nach den folgenden Gütekriterien:

Primäre Kriterien:

- Die Part-Whole-Korrelation bzw. die Trennschärfe des Items sollte zwischen .20 und .80 liegen.
- Die Reliabilität der Skala (Cronbachs Alpha), zu der das Item gehörte, durfte nicht steigen, wenn das Item gelöscht würde.
- Der empirische Sektor sollte dem erwarteten Sektor entsprechen.
- Die Vektorlänge eines Items berechnet sich nach Wiggins et al. (1989) als $[(DOM)^2 + (LOV)^2]^{1/2}$. Sie beschreibt, wie weit außerhalb sich ein Item im Circumplex befindet und zeigt damit die Sättigung eines Items mit Interpersonalität an. Die Vektorlänge sollte daher möglichst hoch sein.

Sekundäre Kriterien:

- Trotz der nachgewiesenen Situationsunabhängigkeit wurde dennoch versucht, zumindest ein Item zu jeder Führungssituation im kürzeren Fragebogen beizubehalten, um weiterhin eine möglichst große Breite an Aufgaben und Situationen abzudecken.
- Die Standardabweichung des Items sollte eher höher als niedriger sein.
- Der Mittelwert des Items sollte in der Nähe des Durchschnitts der Mittelwerte einer Skala liegen.
- Die Items einer Skala sollten hinsichtlich ihrer Winkel möglichst gleichmäßig innerhalb des Sektors verteilt sein und seine Spannbreite ausschöpfen.

Die Erfüllung aller Kriterien erwies sich teilweise als schwierig. In einigen Sektoren gab es nicht genügend Items, die für diesen Sektor konzipiert waren und ihm auch empirisch zugeordnet wurden (vgl. Kapitel 6.3.3). Hier wurden dann Items hinzugezogen, die für einen benachbarten Sektor konzipiert wurden, aber empirisch in einen Sektor mit Mangel an Items gefallen sind. Gab es auch nicht genügend dieser empirischen Items in einem Sektor, wurden Items gewählt, die nur um wenige Grad neben ihrem theoretisch vorbestimmten Sektor lagen.

Am Beispiel des Sektors 5 soll die verfolgte Auswahlstrategie illustriert werden. Tabelle 39 zeigt alle Items, die für S5 formuliert wurden. Bei zwei der 18 Items steigt die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha), wenn das Item gelöscht würde. Von den verbleibenden 16 Items fallen acht Items den Berechnungen nach empirisch in den erwarteten Sektor. Die Items inf_17, und fb_12 scheiden aufgrund ihrer niedrigen Part-Whole-Korrelationen und ihrer geringen Vektorlängen aus. In der näheren Auswahl sind also die Items pla_25, pla_17, pla_38, pla_41, inf_23 und pla_27. Um auch ein Item der Führungssituation Feedback geben einzubeziehen, wird das Item fb_35 ausgewählt. Es befindet sich zwar empirisch in Sektor 6, hatte den erwarteten Sektor, der zwischen 67.5° und 112.5° liegt, jedoch nur um ca. 4° verfehlt. Um das Feedbackitem aufnehmen zu können, muss ein Item der Führungssituation Planen, die mit den meisten Items vertreten ist, gelöscht werden. Das Item pla_27 hat die geringste Vektorlänge und wird daher zugunsten des Feedbackitems zurückgestellt. Alle gewählten Items haben akzeptable Mittelwerte und Standardabweichungen. Die Werte für die Winkel zeigen, dass sie einigermaßen gleichmäßig in Sektor 5 verteilt sind.

Tabelle 39: Beispiel zur Itemselektion

Item	VL	Winkel	S _{erw}	S _{emp}	Part-Whole	Alpha fällt, wenn Item gelöscht?	M	S	S _{ausw}
pla_25	0.41	88.19	5	5	0.45	O.K.	2.24	1.03	5
pla_17	0.54	75.91	5	5	0.58	O.K.	2.04	1.12	5
pla_38	0.57	67.73	5	5	0.52	O.K.	2.86	1.12	5
pla_41	0.37	98.35	5	5	0.34	O.K.	3.62	1.14	5
inf_23	0.41	80.12	5	5	0.37	O.K.	2.00	0.96	5
fb_35	0.36	65.79	5	6	0.39	O.K.	1.56	0.70	5
pla_27	0.32	91.09	5	5	0.31	O.K.	3.06	1.01	
pla_40	0.51	63.69	5	6	0.41	O.K.	3.11	1.18	
inf_01	0.31	65.25	5	6	0.25	O.K.	2.06	0.92	
inf_17	0.22	107.29	5	5	0.20	O.K.	2.06	0.98	
inf_21	0.25	37.33	5	6	0.16	Nicht O.K.	3.80	1.00	
inf_36	0.52	59.47	5	6	0.43	O.K.	3.09	1.03	
inf_43	0.55	55.09	5	6	0.44	O.K.	2.93	1.12	
fb_04	0.4	128.66	5	4	0.15	Nicht O.K.	1.73	0.90	
fb_12	0.21	80.58	5	5	0.21	O.K.	2.82	1.14	
fb_14	0.53	134.31	5	4	0.32	O.K.	1.42	0.68	
fb_31	0.6	153.31	5	4	0.19	O.K.	1.88	0.97	
fb_42	0.31	49.7	5	6	0.29	O.K.	2.68	0.96	

Anmerkungen: pla = Planen, inf= Informieren, fb = Feedback. Die Itemformulierungen sind Anhang 4 zu entnehmen. VL = Vektorlänge, S_{erw} = erwarteter Sektor, S_{emp} = empirischer Sektor, Part-Whole = Part-Whole-Korrelation, Alpha = Cronbachs Alpha, M = Mittelwert, S = Standardabweichung, S_{ausw} = Sektor, für den das Item ausgewählt wird.

Eine Liste aller ausgewählten Items für die kürzere Version des KOMSTIL-FK sowie eine Liste der nicht ausgewählten Items mit den zugehörigen Gütekriterien sind in Anhang 7 aufgeführt.

6.4 Diskussion

Mit dieser Studie sollte die Frage geklärt werden, ob sich das SASB-Modell als Circumplexmodell zur Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften anwenden lässt. Damit verbunden wurden zum einen Hypothesen geprüft, die eine Circumplexstruktur sowie eine Situationsunabhängigkeit der erhobenen Kommunikationsstile vermuten. Zum anderen wurde untersucht, in welchem Zusammenhang der Kommunikationsstil der Führungskraft mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter, der Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern, dem Commitment der Mitarbeiter, der Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter und schließlich der Persönlichkeit der Führungskraft steht. Entsprechend der Vorgehensweise bei der Darstellung der Ergebnisse sollen diese Fragen nach einem kurzen Abschnitt zur Reliabilität und den deskriptiven Statistiken diskutiert werden. Die Ergebnisse zur internen Konstruktvalidierung werden dabei im Zusammenhang mit den Hypothesen zur Circumplexstruktur diskutiert, die Ergebnisse der externen Konstruktvalidierung im Zusammenhang mit den Hypothesen über Zusammenhänge der Kommunikationsskalen mit externen Kriterien und Prädiktoren.

Reliabilität und deskriptive Statistiken

Die überwiegend hohen Reliabilitäten, die die Skalen des KOMSTIL-FK in der Studie erzielten, sprechen für eine erfolgreiche Konstruktion des Fragebogens. Natürlich ist diese erste Version in einigen Punkten verbesserungsfähig. So fallen zunächst die vergleichsweise niedrigen Reliabilitäten für die Sektoren der Interdependenzachse ins Auge: S5 (Kontrollieren) mit $r = .76$ und S1 mit nur $r = .64$. Beim Abgleich der erwarteten mit den empirischen Sektoren der Items war ein Grund für diese geringe Reliabilität erkennbar. Viele Items der Sektoren in der Nähe der Interdependenzachse verloren zahlreiche Items an Sektoren um die Affiliationsachse. Dieses Phänomen scheint kein Zufall zu sein. Denn schon Lorr und Strack (1999) berichten schlechtere Reliabilitäten für S1 ($r = .63$) und S5 ($r = .74$) als für die übrigen Sektoren, deren Alphakoeffizienten durchweg über $r = .80$ lagen.

Bei Betrachtung der deskriptiven Statistiken ist zu bemerken, dass die Führungskräfte allgemein recht positiv bewertet wurden. Die Mittelwerte der Sektoren beim positiven Pol der

Affiliationsachse liegen zum Teil deutlich höher als die der gegenüberliegenden Sektoren. Dieser Befund kann unterschiedlich interpretiert werden. Zum einen ist es natürlich möglich, dass die Führungskräfte der Stichprobe generell konstruktive Kommunikationsstile praktizieren. Dafür würde sprechen, dass die Kommunikationskompetenz einer Führungskraft als ein Schlüssel zu ihrem Erfolg gesehen wird. In Assessment-Centern, die häufig der Auswahl von Nachwuchsführungskräften dienen, gehört die Gruppendiskussion meist zur Standardagenda. Beliebte Beurteilungskategorien sind z. B. Kooperation und Dominanz (Höft & Funke, 2001; Schuler, 2000). Des Weiteren könnten aber auch methodisch bedingte Verzerrungen der Stichprobe zur eher positiven Beurteilung der Führungskräfte führen. Ein Problem des Schneeballverfahrens ist, dass sich die Teilnehmer selbst selektieren. Mitarbeiter, die schlecht von ihrer Führungskraft denken und ein gespanntes Verhältnis zu ihr haben, könnten sich gegen eine Teilnahme entschieden haben, etwa weil Ängste gegenüber ihrer Führungskraft sie trotz ausdrücklich zugesicherter Anonymität daran hinderten.

Strukturhypothesen

Hypothese 1 besagte, dass sich die Variablen auf zwei unabhängige Faktoren zurückführen lassen. Laut Hypothese 2 weisen die Kommunikationssektoren außerdem eine Circumplexstruktur auf. Zusätzlich ist diese Struktur laut Hypothese 3 unabhängig von der Führungssituation. Die Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation führte zunächst zu drei Faktoren, wobei die Affiliationsachse den ersten und größten der Faktoren darstellte. Die beiden Pole der Interdependenzachse Autonomie gewähren und Kontrollieren waren auf zwei separate Faktoren 2 und 3 aufgeteilt. Sie bildeten erst Pole einer Achse, als die Analyse unter Vorgabe der Extraktion von nur zwei Faktoren wiederholt wurde. Dieser Befund lässt Zweifel an der empirischen Existenz der von Benjamin vorgeschlagenen Interdependenzachse mit den Polen Autonomie gewähren und Kontrollieren aufkommen. Obwohl die Aufteilung der IPC-Pole Dominanz und Submissivität auf zwei Ebenen konzeptionell sehr plausibel erscheint, um Interaktionen zwischen statusungleichen Partnern abzubilden, stellt diese Verkürzung der Dominanzachse das Modell vor strukturelle Probleme. Diese zeigten sich recht deutlich beim Abgleich der erwarteten Sektoren der Items mit deren empirischer Positionierung im Modell. Die Affiliationsachse erwies sich als ungleich stärker und zog viele Items der interdependenznahen Sektoren auf sich, so dass die Verteilung der Items in der durch DOM und LOV aufgespannten Ebene eher einer Ellipse gleicht. Dieses Phänomen beschrieben unabhängig voneinander schon Pincus et al. (1998) sowie Lorr und Strack (1999).

In anderer Hinsicht sprechen die Ergebnisse aber durchaus für die Konformität des SASB-Modells mit einer Circumplexstruktur. Die Procrustes-Rotation der empirischen Faktorenlösung auf die nach Circumplexlogik idealen Faktorladungen war mit einer Gesamtkongruenz von .90 erfolgreich, ebenso die Zielrotation der trigonometrisch bestimmten Faktoren DOM und LOV auf die theoretischen Zielwerte. Die Gesamtkongruenz lag hier bei .93. Auch bei den Zielrotationen sind die Schwachstellen in der Struktur des Modells vermutlich auf die Interdependenzachse zurückzuführen. Die Sektoren 2 und 8 erreichten bei allen Prokrustes-Rotationen nur eine vergleichsweise geringe Skalenkongruenz. Diese Sektoren liegen benachbart zu Sektor 1, der nur sehr unreliabel gemessen wurde. Durch die Rotationen wurde Sektor 1 als hoch negativer Gegenpol zu Sektor 5 etabliert, zu dem die Sektoren 2 und 8 nun offensichtlich ihre strukturelle Nähe verloren haben.

Des Weiteren brachten zwei Tests auf Circumplexstruktur, der Randomization Test nach Hubert und Arabie (1987) sowie die Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten nach der Methode von Myors (1996) akzeptable Ergebnisse, die darauf schließen lassen, dass grundsätzlich eine Circumplexstruktur angenommen werden kann.

Schließlich kann die Stärke der Affiliationsachse auch das Problem für die Schwäche der Interdependenzachse sein. Ein bekanntes Problem bei Fremdbeurteilungen ist, dass sie undifferenzierter ausfallen als Selbstbeurteilungen. Deshalb wird bei Fremdbeurteilungen häufig ein Globalfaktor gefunden, der einen Großteil der Varianz aufklärt. Dieser Halo-Effekt könnte auch in dieser Studie zum Tragen kommen. Somit wäre die Affiliationsachse als ein Globalfaktor zu interpretieren, auf dem die Führungskräfte zum Beispiel rein nach Sympathiegesichtspunkten beurteilt werden. In welchem Ausmaß ein solcher Halo-Effekt die Ergebnisse beeinflusste, kann an dieser Stelle nicht mit Sicherheit festgestellt werden.

Ein eindeutiges Ergebnis kann hinsichtlich der Situationsunabhängigkeit der gefundenen Struktur berichtet werden. Die Hypothese 3 wurde durch einen Vergleich der Korrelationsmittelwerte eindeutig bestätigt. Die Korrelationsmittelwerte verhalten sich ausnahmslos in der Weise, wie es die Ungleichung $r_{\text{ident}} > r_{\text{nachb}} > r_{\text{ortho}} > r_{\text{schräg}} > r_{\text{gegen}}$ vorschreibt. Skalen, die den identischen Sektor messen, korrelieren also durchschnittlich höher als Skalen, die benachbarte Sektoren messen. Diese korrelieren wiederum durchschnittlich höher als orthogonal zueinander liegende Sektoren und diese höher als schräg zueinander liegende. Den niedrigsten Korrelationsmittelwert haben erwartungsgemäß Skalen, die gegenüberliegende Sektoren messen.

Somit können die Skalen des KOMSTIL-FK unabhängig von der Führungssituation betrachtet werden und nur noch danach unterschieden werden, welchen Kommunikationssektor sie messen.

Festgehalten werden kann also, dass die Ergebnisse auf eine situationsunabhängige Circumplexstruktur mit Schwächen bei der vertikalen Achse hinweisen. Ob diese Schwäche in der Konzeption der Interdependenzachse selbst begründet ist oder ob sie auf Mängel bei der Messung des Modells zurückzuführen ist, kann nur durch weitere Forschung herausgefunden werden. Ein erster Schritt hierzu wurde in dieser Arbeit bereits gemacht, indem die Items mit den besten psychometrischen Werten zu einem kürzeren Fragebogen zusammengestellt wurden (siehe Anhang 7).

Zusammenhangshypothesen

Der zweite Hypothesenblock betraf Zusammenhänge des Kommunikationsstils mit verschiedenen Kriterien (H4) und den Big Five-Persönlichkeitsfaktoren als Prädiktoren (H5). Vermutet wurde dabei zunächst, dass die Kommunikationsstile der Sektoren 6, 7 und 8 höher mit den erhobenen Kriterien korrelieren als Kommunikationsstile der Sektoren 2, 3, und 4, die am negativen Ende der Affiliationsachse liegen und von Benjamin (1996a) als destruktive Stile bezeichnet wurden (H4).

Für drei Kriterien konnte die Hypothese 4 bestätigt werden. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation der Führungskraft war größer und die Beziehungsqualität zur Führungskraft wurde besser eingeschätzt, wenn die Führungskraft einen Stil der Sektoren 6, 7 oder 8 praktizierte, und schlechter, wenn sie einen Stil der Sektoren 2, 3 oder 4 ausübte.

Ebenso war der Zusammenhang der Kommunikationsstile 6, 7 und 8 mit der Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter hoch positiv und hoch negativ für die Stile 2, 3 und 4. Interessanterweise zeigte sich bei diesem Kriterium auch ein signifikanter Einfluss der Interdependenzachse, vor allem durch Sektor 1. Der Führungskraft gelingt es also vor allem dann, eine positive Selbstwirksamkeitserwartung an die Mitarbeiter zu vermitteln, wenn sie einen Kommunikationsstil pflegt, der zugleich emotional unterstützend und Autonomie gewährend ist. Die Selbstwirksamkeitserwartung ist das einzige Kriterium, bei dem die Interdependenzachse auch bei der Regressionsanalyse mit einem nicht zu unterschätzenden Gewicht in die Regressionsgleichung eingeht und einen unabhängigen Beitrag zur Varianzaufklärung leistet. Dieses

Ergebnis spricht also zusätzlich für die Erklärungskraft der Interdependenzachse und unterstützt damit die Strukturhypothese H1. Dies gilt unter dem Vorbehalt, dass das Ergebnis nicht ein willkürliches Resultat der mangelnden Reliabilität des Autonomiesektors ist.

Für das Kriterium Commitment gegenüber dem Vorgesetzten konnte die Hypothese nur teilweise bestätigt werden. Je nach betrachteter Commitmentskala fielen die Ergebnisse unterschiedlich aus. Das affektive Commitment hängt eindeutig positiv mit den warmherzigen Kommunikationsstilen zusammen. Dies gilt für das normative Commitment gegenüber dem Vorgesetzten jedoch nicht. Mit dieser Skala korrelierten weder die warmherzigen noch die kaltherzigen Sektoren hoch. Die normative Commitmentskala misst also scheinbar ein Phänomen, das sich nicht in affektive Kategorien einordnen lässt. Da dies von den Urhebern der Commitmentskalen so angelegt wurde, spricht dieses Ergebnis für ihre Validität. Normatives Commitment beruht auf Werten und nicht auf gefühlsmäßiger Bindung. Die Tatsache, dass der KOMSTIL-FK-Fragebogen hier zwischen affektiven und nicht-affektiven Dimensionen differenzieren konnte, ist auch ein Argument für seine Konstruktvalidität. Im Übrigen zeigte normatives Commitment ebenfalls nur geringe Zusammenhänge mit der Interdependenzachse.

Über den Zusammenhang der Persönlichkeitsfaktoren mit den Kommunikationsstilen war postuliert worden, dass die Dimensionen Extraversion (E) und Verträglichkeit (A) in höherem Zusammenhang zur Interdependenz- und zur Affiliationsachse des SASB stehen als die Dimensionen Gewissenhaftigkeit (C), Neurotizismus (N) und Offenheit für Erfahrungen (O). Diese Hypothese wurde nur teilweise bestätigt. Zwar zeigt A hohe Zusammenhänge mit der Affiliationsachse, jedoch keine zur Interdependenzachse. E korreliert nur vergleichsweise schwach mit der Affiliationsachse und nicht mit der Interdependenzachse. Demgegenüber weisen O, C und N deutlich höhere Zusammenhänge zur Affiliationsachse auf. C korreliert als einziger Persönlichkeitsfaktor signifikant mit der Interdependenzachse.

Betrachtet man die Ergebnisse der Faktorenanalyse der TIPI-Faktoren, finden sich zwei übergeordnete Faktoren. Der eine besteht aus A, C, -N (Emotionale Stabilität) und Teilen von O. Der andere vereinigt E und ebenfalls Teile von O auf sich. Interpretiert man mit Digman (1997) den ersten Faktor als Sozialisationsfaktor α , den zweiten als Selbstaktualisierungsfaktor β , dann machen die beschriebenen Ergebnisse durchaus Sinn. Die Affiliationsachse beschreibt konstruktives und sozial anerkanntes vs. dekonstruktives und sozial nicht anerkanntes Verhalten. Helfen, Umsorgen und Bestätigen stehen den Verhaltensweisen Ignorieren, Zu-

rückweisen und Herabsetzen gegenüber. Daher erklärt sich der hohe Zusammenhang der Affiliationsachse mit den sozial anerkannten Persönlichkeitsfaktoren Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Emotionale Stabilität. Auch das TIPI-Item für O, das hoch auf dem Faktor α lädt, lässt sich als sozial anerkannt bezeichnen: „offen für Erfahrungen, vielschichtig.“ E gehört zu einem anderen Faktor, der sich nicht durch erfolgreiche Sozialisation erklären lässt. Nach den Ergebnissen der Studie hat er auch keine Bezüge zur Interdependenzachse. Pincus et al. (1998) stellten ebenfalls fest, dass die transitive Interdependenzachse keine nennenswerten Zusammenhänge mit den Big Five Persönlichkeitsfaktoren aufweist. In ihrer Studie zeigten sie auch, dass die Interdependenzachse keine Gemeinsamkeiten mit der Dominanzachse des IPC hat, die wiederum mit E in Zusammenhang steht (vgl. Kapitel 4.3).

Vor dem Hintergrund dieser Feststellungen verwundert es nicht, dass die Interdependenzachse keine oder nur schwache Bezüge zu E und den anderen Persönlichkeitsfaktoren aufweist. Eine Besonderheit in dieser Studie ist, dass C signifikant mit der Interdependenzachse korreliert, was aber durchaus plausibel scheint, wenn man sich die Items für den TIPI-Faktor C in Erinnerung ruft. Ein gewissenhafter Mensch wird dort unter anderem als zuverlässig und selbstdiszipliniert bezeichnet. Ein selbstdisziplinierter Mensch übt zumindest Kontrolle über sich selbst aus, möglicherweise deshalb auch in gewissem Maß über andere Menschen. Dies muss allerdings spekulativ bleiben.

Zuletzt wurde das Zusammenspiel von Prädiktoren, Kommunikationsstil und Kriterien im Sinne des in Kapitel 1.2 dargestellten theoretischen Kontextes ansatzweise mit Hilfe einer hierarchischen Regressionsanalyse untersucht. Dazu wurde zunächst in einzelnen Regressionsanalysen geprüft, ob ausreichende Bezüge des Kommunikationsstils zu den Kriterien, der Persönlichkeit zum Kommunikationsstil und der Persönlichkeit zu den Kriterien gegeben waren. Diese Voraussetzungen für eine Mediation nach Baron und Kenny (1986) und somit für eine Prüfung mittels hierarchischer Regressionsgleichungen waren nur für LOV als Kommunikationsfaktor gegeben. Aufgrund einer nicht signifikanten Korrelation von sowohl LOV als auch den TIPI-Faktoren mit dem Kriterium normatives Commitment wurde auch diese Variable nicht aufgenommen.

Als Ergebnis der hierarchischen Regressionsanalysen lässt sich zusammenfassen, dass in allen Fällen entweder eine totale oder eine partielle Mediation durch den Kommunikationsfaktor LOV vorliegt. Der überwiegende Teil der Varianz, den die Persönlichkeitsfaktoren aufklären,

wird bereits durch den Faktor LOV aufgeklärt. Dies unterstützt die Vorstellung, dass die Persönlichkeit einer Führungskraft sich durch ihr Kommunikationsverhalten als charakteristische Adaptation dieser Persönlichkeit ausdrückt. So wie Stech (1983) den Kommunikationsstil als ein „display of leadership style“ bezeichnet, lässt sich bei diesem Ergebnis von einem „display of personality“ sprechen. Der Kommunikationsstil vermittelt die Wirkungen der Persönlichkeit der Führungskraft auf die Mitarbeiter. Das Kommunikationsverhalten einer Person ist vermutlich ein Schlüsselaspekt, aus dem ein externer Beurteiler (der Mitarbeiter) Schlüsse über die Eigenschaften einer anderen Person (der Führungskraft) zieht.

7 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

7.1 Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war, einen Fragebogen zu entwickeln, der Kommunikationsstile von Führungskräften zuverlässig unterscheidet, Relevanz im Führungsalltag hat und Aussagen über mögliche Wirkungen von Kommunikationsstilen zulässt. In Kapitel 2 wurden bestehende Ansätze beschrieben, Kommunikationsstile zu unterscheiden. Darauf folgend wurden in Kapitel 3 Ansätze erläutert, die sich speziell mit dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften beschäftigen. In der Darstellung wurde deutlich, dass besonders ein Konzept von verschiedenen Forschern aufgegriffen wurde: die Unterscheidung von Kommunikationsstilen entlang der zwei Dimensionen Durchsetzungsfähigkeit (*assertiveness*) und Responsivität (*responsiveness*).

In Kapitel 4 wurde das SASB-Modell von Benjamin (1974) vorgestellt, das in der Tradition des Interpersonalen Circumplexes (IPC) steht und soziales Verhalten ebenfalls anhand von zwei tragenden Achsen unterscheidet: Die Interdependenzachse beschreibt kontrollierendes vs. Autonomie gewährendes Verhalten, die Affiliationsachse umsorgendes vs. zurückweisendes Verhalten. Der Circumplex ist in acht Sektoren unterteilt. Es wurde dargelegt, dass sich das Modell von Benjamin besonders zur Untersuchung des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften eignet, da es anders als andere Circumplexmodelle den Statusunterschied zweier Interaktionspartner berücksichtigt. Ein weiterer Vorteil des Modells wurde in seiner verhaltensnahen Operationalisierung durch den INTREX-Fragebogen erkannt.

Um kommunikationsrelevante Führungsaufgaben zu identifizieren, wurde eine Vorstudie durchgeführt, die in Kapitel 5 beschrieben wurde. Die systematische Sichtung von vier Klassifikationen von Führungsverhalten ergab einen Katalog von 18 Führungsaufgaben, die einer gemischten Stichprobe von Führungskräften und Mitarbeitern zur Beurteilung der Kommunikationsrelevanz vorgelegt wurden. Ergebnis war die Auswahl der Aufgaben Planen, Informieren und Feedback geben, die als sehr kommunikationsrelevant eingeschätzt wurden, verschiedene Phasen im Führungsprozess repräsentieren und ihn dennoch in seiner Gesamtheit sehr gut abbilden. Die Führungsaufgaben dienten in der Hauptstudie als Kontext, in dem das Kommunikationsverhalten erhoben wurde.

Die Konstruktion des Fragebogens und die empirische Untersuchung zu dessen Validierung wurden in der Hauptstudie in Kapitel 6 dargestellt. Als Grundlage für die Itemkonstruktion diente die deutsche Fassung des INTREX-Fragebogens nach Tress (1993). Für jeden der acht Sektoren des SASB-Modells wurden sechs Items pro Führungsaufgabe (Planen, Informieren, Feedback geben) entwickelt, insgesamt also 144 Items.

Der Fragebogen wurde an einer Stichprobe von 144 Mitarbeitern aus verschiedenen Branchen geprüft. Die Reliabilität der Kommunikationsskalen lag zwischen $r = .64$ und $r = .92$. Besonders geringe Reliabilitäten erzielten die Kommunikationsstile auf der Interdependenzachse. Zur internen Validierung des Fragebogens wurden Strukturhypothesen getestet, die postulierten, dass Kommunikationsstile sich anhand der zwei Achsen Interdependenz und Affiliation unterscheiden, eine Circumplexstruktur formen und situationsunabhängig sind. Diese Hypothesen wurden grundsätzlich bestätigt. Die exploratorische Faktorenanalyse extrahierte zunächst drei Faktoren. Unter der theoretisch begründeten Vorgabe der Extraktion von zwei Faktoren fanden sich jedoch zwei Komponenten, die sich als Interdependenz- und Affiliationsachse interpretieren ließen. Prokrustes-Zielrotationen der Faktoren auf die theoretischen Idealwerte sowie auf die trigonometrisch bestimmten Faktoren ergaben hohe Kongruenzwerte. Zwei Tests auf Übereinstimmung der Korrelationsstruktur der Kommunikationsstile mit dem Vorhersagemodell wiesen auf eine hohe Wahrscheinlichkeit der Circumplexstruktur hin. Auch die Situationsunabhängigkeit der Kommunikationsstile wurde durch die Korrelationsstruktur belegt. Allerdings ließ sich die Interdependenzachse weniger deutlich bestätigen als die Affiliationsachse. Im zweidimensionalen Raum beschrieben die Items des KOMSTIL-FK eher eine Ellipse als eine Kreisstruktur. Dieser Befund steht jedoch im Einklang mit früheren Ergebnissen zur Validierung des SASB-Modells (Lorr & Strack, 1999; Pincus et al., 1998).

Zur externen Validierung wurden Hypothesen über den Zusammenhang der Kommunikationsstile mit externen Kriterien geprüft. Dabei erwiesen sich die Kommunikationsstile Helfen, Umsorgen und Bestätigen als konstruktive Stile, die hoch positiv mit folgenden Kriterien korrelierten: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation der Führungskraft, Qualität der Beziehung zur Führungskraft, affektives Commitment gegenüber der Führungskraft und vermittelte Selbstwirksamkeitserwartung durch die Führungskraft. Die Kommunikationsstile Ignorieren, Zurückweisen und Herabsetzen korrelierten hoch negativ mit den genannten Kriterien und lassen sich daher als destruktive Stile bezeichnen. Das normative Commitment zeigte keine signifikanten Bezüge zu den Kommunikationsstilen. Über den Zusammenhang

der Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren mit dem SASB-Modell wurde vermutet, dass die Faktoren Extraversion und Verträglichkeit stärker mit der Interdependenz- und Affiliationsachse zusammenhängen als die übrigen Persönlichkeitsfaktoren. Diese Hypothese wurde nur teilweise bestätigt. Die Faktoren Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen korrelierten hoch positiv und Neurotizismus hoch negativ mit der Affiliationsachse. Extraversion korrelierte jedoch nur mittelhoch mit der Affiliationsachse. bis auf den Faktor Gewissenhaftigkeit zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge der Big Five mit der Interdependenzachse. Auch dieses Ergebnis ist konform mit Befunden der Studie von Pincus et al. (1998). Zuletzt wurde anhand von hierarchischen Regressionsanalysen geprüft, ob die Affiliationsachse die Wirkung der Persönlichkeit auf die Kriterien vermittelt (Mediatorhypothese). Bei allen Kriterien bis auf das normative Commitment lag eine totale oder eine partielle Mediation vor. Die Interdependenzachse erfüllte die Voraussetzungen für eine Mediation nach Baron und Kenny (1986) nicht.

7.2 Abschließende Diskussion

Mit der Hauptstudie gelang es, grundsätzlich die Circumplexstruktur des auf dem SASB-Modell beruhenden Fragebogens zur Erfassung des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften nachzuweisen. Ebenso wurde bestätigt, dass Kommunikationsstile situationsunabhängig sind und signifikante Zusammenhänge zu Persönlichkeitsfaktoren des Vorgesetzten und Kriterien auf Seiten des Mitarbeiters bestehen. Destruktive und konstruktive Kommunikationsstile konnten unterschieden werden.

Die gefundene Abweichung des SASB-Modells von der perfekten Circumplexstruktur entspricht Ergebnissen früherer Studien: die Interdependenzachse lässt sich weniger deutlich bestätigen als die Affiliationsachse, was zu einer elliptischen Verteilung der Items im zweidimensionalen Raum führt. Trotz dieses Strukturproblems bleibt das SASB-Modell für die Anwendung auf das Kommunikationsverhalten von Führungskräften plausibel. Denn eine Führungskraft schöpft aus Statusgründen vermutlich nicht die volle Bandbreite des Verhaltens von Dominanz bis Submissivität aus, wie bei der Anwendung des Interpersonalen Circumplexes angenommen werden müsste.

Grenzen der Hauptstudie lagen in der geringen Reliabilität der Sektoren Autonomie gewähren und Kontrollieren, die zur Interdependenzachse gehören. Die Ergebnisse müssen unter diesem

Vorbehalt betrachtet werden. Auch sind Verzerrungen der Stichprobe durch das Schneeballverfahren möglich. Mitarbeiter mit gutem Verhältnis zu ihrer Führungskraft könnten eher bereit sein, an einer Befragung teilzunehmen als Mitarbeiter, die mit ihrer Führungskraft nicht zufrieden sind. Außerdem ist unklar, inwieweit der bei Fremdbeurteilungen häufig auftretende Halo-Effekt die Ergebnisse beeinflusst. In der Studie wurde nur eine Methode (Befragung) und nur eine Quelle (die Mitarbeiter) genutzt, um Auskünfte über das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte zu gewinnen. Dadurch besteht keine Möglichkeit, die Ergebnisse an anderen Quellen und Methoden zu validieren, z. B. durch eine Selbstbeurteilung der Führungskräfte oder Beobachtung des tatsächlichen Kommunikationsverhaltens.

Wie bei allen Querschnittstudien lässt auch diese Studie keine Aussagen über Wirkungen von Kommunikationsstilen zu. Es wurden nur Zusammenhänge zwischen Kommunikationsstilen und externen Kriterien erfasst, die lediglich Vermutungen über kausale Wirkungen zulassen. Unter diesem Vorbehalt müssen die Aussagen über mögliche Wirkungen destruktiver und konstruktiver Stile gesehen werden. Des Weiteren stellt die Querschnittsuntersuchung nur eine Momentaufnahme zur Verfügung. Es wird nicht erfasst, wie sich Kommunikationsstile möglicherweise über die Zeit hinweg verändern und inwiefern sie stabil sind oder bewusst trainiert werden können.

Ein letzter Punkt betrifft die Situationsunabhängigkeit der Kommunikationsstile. Diese wurde zwar hinsichtlich der Führungsaufgaben Planen, Informieren und Feedback geben bestätigt. In der Vorstudie wurden jedoch weitere Führungsaufgaben als kommunikationsrelevant identifiziert, die in die Hauptstudie aus Kapazitätsgründen nicht aufgenommen werden konnten. Damit steht die Bestätigung der Situationsunabhängigkeitshypothese unter dem Vorbehalt, dass nur ein Bruchteil der möglichen kommunikationsrelevanten Führungsaufgaben in die Untersuchung einbezogen wurde.

7.3 Ausblick

7.3.1 Forschungsperspektiven

Um eindeutiger klären zu können, ob die gefundene elliptische Struktur des SASB-Modells tatsächlich vorliegt oder auf messtheoretische Probleme zurückzuführen ist, sind weitere Studien notwendig. Ein vorbereitender Schritt hierzu wurde in dieser Arbeit geleistet, indem nach testtheoretischen und circumplextheoretischen Gütekriterien die leistungsfähigsten Items des

KOMSTIL-FK ausgewählt wurden. Dieser verbesserte Itempool muss in weiteren Studien an verschiedenen Stichproben getestet werden. Ziel sollte sein, vor allem die Reliabilität der Sektoren Autonomie gewähren und Kontrollieren zu verbessern. Auch wäre es ratsam, eine Version des Fragebogens zu erstellen, mit der Führungskräfte ihr Kommunikationsverhalten selbst beurteilen können. Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse aus Fremd- und Selbstbeurteilung könnte klären, inwieweit Halo-Effekte für die Stärke der Affiliationsachse sowie die Zusammenhänge zu den affektiven Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter verantwortlich sind. Ebenso bietet sich die Möglichkeit, die Befragungen am tatsächlichen Kommunikationsverhalten zu validieren, das durch die Methode der Beobachtung erhoben werden könnte. Die Situationsunabhängigkeit der Kommunikationsstile könnte außerdem noch an weiteren kommunikationsrelevanten Führungsaufgaben geprüft werden.

Des Weiteren bietet die Einbettung des Konstrukts Kommunikationsstil in das persönlichkeits-theoretische Rahmenmodell von McCrae und Costa (1996) zahlreiche Ansätze für weitere Studien. Durch die Kürzung des KOMSTIL-FK bietet es sich z. B. an, die Zusammenhänge zu Persönlichkeitsfaktoren nochmals mit einem längeren Instrument wie dem BFI (John & Srivastava, 1999) oder dem NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) zu prüfen. Außerdem könnten weitere Kriterien, wie z. B. Karriereentwicklungen von Führungskräften, oder externe Einflüsse, wie z. B. Unternehmenskultur oder Managementstil, in die Untersuchungen einbezogen werden.

Um nicht nur Aussagen über Zusammenhänge, sondern auch über Ursachen und Wirkungen treffen zu können, sollten Längsschnittstudien durchgeführt werden. Auf diese Weise könnte auch geklärt werden, wie sich Kommunikationsstile über längere Zeit entwickeln. Durch ein experimentelles oder quasi-experimentelles Design solcher Studien könnte außerdem die bewusste Veränderbarkeit von Kommunikationsstilen durch Trainings geprüft werden. Ein weiteres interessantes Merkmal, das in zukünftigen Studien erhoben werden könnte, ist die Stilflexibilität (*versatility*) von Personen, die Richmond und Martin (1998) sowie Reece und Brandt (1996) in ihren Arbeiten einführten. Damit ließe sich prüfen, ob manche Personen flexibler zwischen verschiedenen Stilen wechseln können als andere.

Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich auf das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte als Sender von Botschaften. Zur interpersonellen Kommunikation gehören jedoch immer zwei Sender und Empfänger (vgl. Kapitel 1.2). Mittelfristig sollte deshalb die Perspektive

vom Kommunikator auf den Rezipienten erweitert werden. Hierzu könnte die zweite intransitive Ebene aus Benjamins SASB-Modell (1974) nutzbar gemacht werden. Diese bietet interessante Ansätze, das Kommunikationsverhalten von Mitarbeitern als Reaktion auf das Verhalten der Führungskraft zu messen.

Langfristig bietet die Erforschung der Dyade Führungskraft – Mitarbeiter interessante Perspektiven. So könnten Wechselwirkungen zwischen den Kommunikationsstilen der Führungskraft und der Mitarbeiter genauer untersucht werden. Zur Erforschung der Dynamik der Kommunikationsstile im Kommunikationsprozess wäre die Methode der Befragung jedoch nur bedingt tauglich. Der in dieser Arbeit konzipierte Fragebogen könnte aber als Grundlage für Codebücher zur Beobachtung oder Inhaltsanalyse von kommunikativen Interaktionen dienen.

7.3.2 Anwendungsperspektiven

Da sich der KOMSTIL-FK auf die Verhaltensebene von Kommunikationsstilen konzentriert, eignet er sich in einer kürzeren und nochmals validierten Fassung vor allem für die Führungskräfteentwicklung. Der Fragebogen dient zunächst einer Ist-Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften. Durch den Einsatz des Instruments haben Führungskräfte die Chance, ein Mitarbeiterfeedback zu bekommen. Sie erfahren, welchen Kommunikationsstil sie aus Sicht ihrer Mitarbeiter praktizieren und können einordnen, ob er eher konstruktiv oder destruktiv auf die Mitarbeiter wirkt. Die Befragung müsste natürlich anonym, z. B. im Rahmen eines 360°-Feedbacks erfolgen, bei dem Führungskräfte aus verschiedenen Quellen (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen und Selbstbeurteilung) Rückmeldung über ihr Verhalten, ihre Fähigkeiten und ihre Kompetenzen erhalten.

Im nächsten Schritt lässt sich aus den Ergebnissen des Mitarbeiterfeedbacks der individuelle Entwicklungsbedarf der Führungskräfte ableiten. Verhaltensweisen bieten im Gegensatz zu Eigenschaften gute Ansätze zur Personalentwicklung, da sie einen direkten Trainingsbezug aufweisen (Schuler, 1989). Die hohen Zusammenhänge der Kommunikationsstile mit der Persönlichkeit zeigen jedoch gleichzeitig die Grenzen der Trainierbarkeit eines bestimmten Kommunikationsstils auf. Eine unverträgliche, dominante Person mit einem herabsetzenden Kommunikationsstil wird sich schwer tun, ihr Verhalten ins Gegenteil umzukehren und warmherzig oder bestätigend zu kommunizieren. Es müsste für sie jedoch möglich sein, einen

Weg zu einem kontrollierenden, vielleicht sogar zu einem helfenden Kommunikationsstil zu finden. Letztendlich lässt sich das Ausmaß, in dem sich Kommunikationsstile verändern oder trainieren lassen, nur in der Praxis und durch weitere Forschung herausfinden.

Denkbar ist auch ein Einsatz des Fragebogens in der Teamentwicklung oder im Konfliktmanagement. Hierzu wäre auch die Perspektive der Mitarbeiter hilfreich, da sie entsprechend ihres persönlichen Kommunikationsstils die Botschaften der Führungskraft empfangen, interpretieren und darauf mit eigenen Botschaften reagieren. Durch einen Fragebogen, der ergänzend zum KOMSTIL-FK das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter gegenüber ihrer Führungskraft erfasst (vgl. Kapitel 7.3.1), könnte ein Teil dieser Dynamik untersucht werden. Zusammenfassend lässt sich der KOMSTIL-FK für das Ziel einsetzen, an einer motivierenden Kommunikationskultur im Team, in der Abteilung und im Unternehmen zu arbeiten.

Literaturverzeichnis

- Andersen, P. A. (1987). The trait debate: A critical examination of the individual differences paradigm in interpersonal communication. *Progress in Communication Sciences*, 47-82.
- Angleitner, A., John, O. P. & Löhr, F.-J. (1986). It's what you ask and how you ask it: An itemmetric analysis of personality questionnaires. In A. Angleitner & J. S. Wiggins (Eds.), *Personality assessment via questionnaires* (pp. 61-108). Berlin: Springer.
- Angleitner, A. & Riemann, R. (1996). Selbstberichtsdaten: Fragebogen, Erlebnisanalyse. In K. Pawlik (Hg.), *Grundlagen und Methoden der differentiellen Psychologie. Enzyklopädie der Psychologie C/ VIII/ Band 1* (S. 427-462). Göttingen: Hogrefe.
- Asendorpf, J. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baker, D. D. & Ganster, D. C. (1985). Leader communication style: A test of average versus vertical dyad linkage models. *Group and Organization Studies*, 10, 242-259.
- Bales, R. F. (1970). *Personality and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bales, R. F. & Cohen, S. P. (1982). *SYMLOG: Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barlow, S., Hansen, W. D., Fuhrman, A. J. & Finley, R. (1982). Leader communication style: Effects on members of small groups. *Small Group Behavior*, 13, 518-531.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Beatty, M. J. & McCroskey, J. C. (1998). Interpersonal communication as temperamental expression: A communibiological paradigm. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. A. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 41-67). Cresskill, NJ: Hampton.
- Bednar, D. A. (1982). Relationships between communicator style and managerial performance in complex organizations: A field study. *The Journal of Business Communication*, 19, 51-76.
- Benjamin, L. S. (1974). Structural Analysis of Social Behavior. *Psychological Review*, 81, 392-425.
- Benjamin, L. S. (1988). *Short form Intrex users' manual*. Salt Lake City, UT: Intrex Interpersonal Institute, University of Utah.
- Benjamin, L. S. (1996a). A clinician-friendly version of the Interpersonal Circumplex: Structural Analysis of Social Behavior (SASB). *Journal of Personality Assessment*, 66, 248-266.
- Benjamin, L. S. (1996b). Introduction to the special section on Structural Analysis of Social Behavior. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64, 1203-1212.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2002). *BIBB-Vorhaben 2.0501. Früherkennungssystem Qualifikationsentwicklung. Stellenanzeigenanalyse*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Blake, R. R. & McCause, A. A. (1992). *Das GRID-Führungsmodell*. Düsseldorf: Econ.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb: Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung*. Düsseldorf: Econ.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1980). *Verhaltenspsychologie im Betrieb: Das neue Grid-Management-Konzept*. Düsseldorf: Econ.

- Bolton, R. & Bolton, D. G. (1984). *Social style/ management style*. New York, NY: American Management Association.
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Borman, W. C. & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Burkart, R. (1998). *Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder, Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft* (3. Aufl.). Wien: Böhlau.
- 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.
- Cole, J. G. & McCroskey, J. C. (2000). Temperament and socio-communicative orientation. *Communication Research Reports*, 17, 105-114.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Daly, J. A. & Bippus, A. M. (1998). Personality and interpersonal communication. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. A. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 1-40). Cresskill, NJ: Hampton.
- Dansereau, F. & Markham, S. E. (1987). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective* (pp. 343-388). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darling, J. R. (1991). Improving communication in organizational leadership: Effective use of the social style model. *Psychology, a journal of human behavior*, 28, 1-14.
- Davies-Osterkamp, S. (1993). Zirkumplexe Modelle interpersonalen Verhaltens in der klinischen Psychologie. In W. Tress (Hg.), *SASB: Die Strukturelle Analyse Sozialen Verhaltens* (S. 5-11). Heidelberg: Asanger.
- De Raad, B. & Hofstee, W. K. B. (1993). A circumplex approach to the five factor model: A facet structure of trait adjectives supplemented by trait verbs. *Personality and Individual Differences*, 15, 493-505.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246-1256.
- Donat, M. (1991). Selbstbeurteilung. In H. Schuler (Hg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 135-145). Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Downs, T. M. & Down, V. C. (1989). Validity of the Management Communication Style construct. *Communication Research Reports*, 6, 59-62.
- Eysenck, H. & Eysenck, M. (1985). *Personality and individual differences: A natural science approach*. New York: Plenum.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Transformational leadership and commitment. In J. Felfe (Ed.), *Organizational development and leadership* (pp. 87-124). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Fleishman, E. A. & al., e. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2, 245-287.
- Freedman, M. B., Leary, T., Ossorio, A. G. & Coffey, H. S. (1951). The interpersonal dimension of personality. *Journal of Personality*, 20, 143-161.
- Giles, H. & Street, R. L. J. (1994). Communicator characteristics and behavior. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (2 ed.) (pp. 103-161). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cunnings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 175-208). Greenwich, CT: Free Press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Gratzinger, P. D., Warren, R. A. & Cooke, R. A. (1990). Psychological orientations and leadership: Thinking styles that differentiate between effective and ineffective managers. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 239-247). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Gurtman, M. B. (1994). The circumplex as a tool for studying normal and abnormal personality: A methodological primer. In S. Strack & M. Lorr (Eds.), *Differentiating normal and abnormal personality* (pp. 243-263). New York, NY: Springer.
- Hatfield, J. D. & Huseman, R. C. (1982). Perceptual Congruence about Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 25, 349-358.
- Helwig, P. (1969). *Charakterologie* (2. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Herder.
- Hendriks, J. A. A., Hofstee, W. K. B. & De Raad, B. (2002). The Five-Factor Personality Inventory: Assessing the Big Five by means of brief and concrete statements. In B. De Raad & M. Perugini (Eds.), *Big Five assessment* (pp. 79-107). Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofstee, W. K. B., De Raad, B. & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 146-163.
- Höft, S. (2001). *Grundlagen einer persönlichkeitsorientierten Berufseignungsdiagnostik: Verhaltens- und berufsbezogene Aspekte des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit*. Berlin: dissertation.de.
- Höft, S. & Funke, U. (2001). Gruppendiskussion. In H. Schuler (Hg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (pp. 135-172). Göttingen: Hogrefe.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2002). The Hogan Personality Inventory. In B. De Raad & M. Perugini (Eds.), *Big Five Assessment* (pp. 329-351). Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Horvath, C. W. (1998). Biological origins of communicator style. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. A. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 69-94). Cresskill, NJ: Hampton.
- Hubert, L. & Arabie, P. (1987). Evaluating order hypotheses within proximity matrices. *Psychological Bulletin*, 102, 172-178.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1986). Fragebogen zur Erfassung von Selbstwirksamkeit. In R. Schwarzer (Hg.), *Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit. Forschungsbericht 5* (S. 15-28). Berlin: Institut für Psychologie, Pädagogische Psychologie, Freie Universität Berlin
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality theory and research* (pp. 102-138). New York, NY: Guilford.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological Review*, 90, 185-214.

- Kim, H. & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the Multiple-Linkage Model. *Leadership Quarterly*, 6, 361-377.
- Lafferty, J. C. (1973). *Level I: Life Styles Inventory (Self-Description)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Lieberman, M. A., Yalom, I. D. & Miles, M. B. (1973). *Encounter groups: first facts*. New York, NY: Basic Books.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse* (5. Aufl.). Weinheim: PVU-Beltz.
- Lorr, M. & Strack, S. (1999). A study of Benjamin's eight-facet Structural Analysis of Social Behavior (SASB) model. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 207-215.
- Luthans, F., Hodgett, R. M. & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Luthans, F. & Lockwood, D. L. (1984). Toward an observation system for measuring leadership behavior in natural settings. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers* (pp. 117-141). New York, NY: Pergamon.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 2, 97-110.
- Maletzke, G. (1998). *Kommunikationswissenschaft im Überblick: Grundlagen, Probleme, Perspektiven*. Wiesbaden: Opladen.
- Mann, R. D. & Gibbard, G. S. (1967). *Interpersonal styles and group development*. New York, NY: John Wiley.
- Marcus, B. & Höft, S. (1998). Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie: Rezension des "Testsystems zur Erfassung von Denk- und Kommunikationsstilen in der Führungskräfteentwicklung" (TED) von Paola Rodà-Leger, 1998. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 166-170.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2001). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 397-431). Göttingen: Hogrefe.
- Maslow, A. (1950). Self-actualizing people: A study of psychological health. In *Personality symposia: Symposium No. 1 on values* (pp. 11-34). New York, NY: Grune & Stratton.
- Mayfield, J. R. & Mayfield, M. R. (2002). Leader communication strategies. Critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 89-94.
- Mayfield, J. R., Mayfield, M. R. & Kopf, J. (1998). The effects of Leader Motivating Language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37, 235-248.
- McCallister, L. (1983). Predicted employee compliance to downward communication styles. *Journal of Business Communication*, 20, 67-79.
- McCallister, L. (1992). *"I wish I'd said that!"* New York, NY: John Wiley & Sons.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins' circumplex and the Five-Factor-Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 586-595.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the Five-Factor Model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The Five Factor Model of Personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). New York, NY: Guilford.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebícková, M., Avia, M. D., et al. (2000). Nature over nurture: temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 173-186.

- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- McCroskey, J. C. & Beatty, M. J. (1998). Communication apprehension. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. A. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 215-232). Cresskill, NJ: Hampton.
- McCroskey, J. C., Daly, J. A., Martin, M. A. & Beatty, M. J. (Eds.). (1998). *Communication and personality: Trait perspectives*. Cresskill, New Jersey: Hampton Press, INC.
- McCroskey, J. C., Heisel, A. D. & Richmond, V. P. (2001). Eysenck's big three and communication traits: Three communication studies. *Communication Monographs*, 68, 360-366.
- McCroskey, J. C., Heisel, A. D., Richmond, V. P. & Hayhurst, J. L. (2004). Eysenck's big three and communication traits: Communication traits as manifestations of temperament. *Communication Research Reports*, 21, 404-410.
- McCroskey, J. C. & Richmond, V. P. (1996). *Fundamentals on human communication: An interpersonal perspective*. Prospect Heights, IL: Waveland.
- McCroskey, J. C. & Richmond, V. P. (1998). Willingness to communicate. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. A. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 119-132). Cresskill, NJ: Hampton.
- Merrill, D. W. & Reid, R. H. (1981). *Personal styles and effective performance*. Radnor, PA: Chilton.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.
- Muck, P. M. (2003). *Der Interpersonale Circumplex als Grundlage einer Eigenschaftstheorie der Interpersonalität im beruflichen Kontext*. Berlin: dissertation.de.
- Muck, P. M. & Hell, B. (2005, 26.-27.09.). *Aus zehn mach fünf: Übersetzung und Validierung des Ten-Item Personality Inventory*. Vortrag im Rahmen der 8. Arbeitstagung der Fachgruppe Differentielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik der DGPs, Marburg.
- Mummendey, H. D. (1995). *Die Fragebogen-Methode* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Myors, B. (1996). A simple, exact test for the Holland hexagon. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 339-351.
- Myors, B. (1998). A Monte Carlo comparison of three tests of the Holland Hexagon. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 215-226.
- Norton, R. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4, 99-112.
- Norton, R. (1983). *Communicator style: Theory, applications and measures*. Beverly Hills, CA: Sage.
- 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.
- Orford, J. (1986). The rules of interpersonal complementarity: Does hostility beget hostility and dominance submission? *Psychological Review*, 93, 365-377.
- Orford, J. (1994). The interpersonal circumplex: A theory and method for applied psychology. *Human Relations*, 46, 1347-1375.
- Paul, T. & Schyns, B. (2004). Mehrdimensionale Skala zur Erfassung des Leader-Member-Exchange (LMX-MDM nach Liden & Maslyn, 1998) - Übersetzung. In A. Glöckner-Rist (Hg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 8.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Paunonen, S. V. (1997). On chance and factor congruence following orthogonal procrustes rotation. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 33-59.

- Pavitt, C., Whitchurch, G. G., McClurg, H. & Petersen, N. (1995). Melding the objective and subjective sides of leadership: Communication and social judgements in decision-making groups. *Communication Monographs*, 62, 243-264.
- Petersen, A. (2002). *Interpersonale Kommunikation im Medienvergleich*. Münster: Waxmann.
- Pettit, J. D. J., 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.
- Pincus, A. L., Gurtman, M. B. & Ruiz, M. A. (1998). Structural Analysis of Social Behavior (SASB): Circumplex analyses and structural relations with the Interpersonal Circle and the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1629-1645.
- Rancer, A. S. (1998). Argumentativeness. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. A. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 149-170). Cresskill, NJ: Hampton.
- Reece, B. L. & Brandt, R. (1996). *Effective human relations in organizations* (6 ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Richmond, V. P. & Martin, M. M. (1998). Sociocommunicative style and sociocommunicative orientation. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. M. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 133-148). Cresskill, NJ: Hampton.
- Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. (1979). Management communication style, tolerance for disagreement, and innovativeness. In D. Nimmo (Ed.), *Communication yearbook* (pp. 359-373). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. (1990). Reliability and separation of factors on the assertiveness-responsiveness measure. *Psychological Reports*, 67, 449-450.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C. & Davis, L. M. (1982). Individual differences among employees, management communication style, and employee satisfaction: Replication and extension. *Human Communication Research*, 8, 170-188.
- Rodà-Leger, P. (1998). *Testsystem zur Erfassung von Denk- und Kommunikationsstilen in der Führungskräfte-Entwicklung (TED)*. Frankfurt: Swets Test Services.
- Rodler, C. & Kirchner, E. (2002). *Führung in Organisationen*. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Ross, J. D. (1986). Integrating management and leadership. *Public Management*, 14-17.
- Sadler, P. (1970). Leadership style, confidence in management, and job satisfaction. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3-19.
- Sagie, A. (1996). Effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance*, 9, 51-64.
- Schaefer, E. S. (1965). A configurational analysis of children's reports of parent behavior. *Journal of Consulting Psychology*, 29, 552-557.
- Schäfer, A. (2005). Der Kommunikationsexperte. *Psychologie Heute. Heft Nr. 1*.
- Schenk, M. (2002). *Medienwirkungsforschung* (2. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (6. Aufl.). München: R. Oldenbourg.
- Schramm, W. (Ed.). (1954). *The process and effects of mass communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Schuler, H. (1989). Leistungsbeurteilung. In E. Roth (Hg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/ III/3* (pp. 399-430). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (Hg.). (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

- Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation* (23. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz, W. (1999). Kommunikationsprozess. In E. Noelle-Neumann, W. Schulz & J. Wilke (Hg.), *Publizistik Massenkommunikation* (5. Aufl.). Frankfurt am Main: Fischer.
- Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Searle, J. R. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (1989). *Handbook of interpersonal competence research*. New York, NY: Springer.
- Statistisches Bundesamt (Hg.). (2004). *Methoden - Verfahren - Entwicklungen. Demographische Standards*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stech, E. L. (1983). *Leadership Communication* (2 ed.). Chicago, Illinois: Nelson-Hall.
- Stogdill, R. M. (Ed.). (1973). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: College of Administrative Science, Ohio State University.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *The Academy of Management Review*, 13, 104-115.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 95-101.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A. & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13, 205-251.
- Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (1988). *Klärungshilfe: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Thomas, C. E., Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. (1994). The association between immediacy and socio-communicative style. *Communication Research Reports*, 11, 107-114.
- Tracey, T. J. G. (1997). RANDALL: A Microsoft FORTRAN program for a randomization test of hypothesized order relations. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 164-168.
- Tress, W. (Hg.). (1993). *SASB: Die Strukturelle Analyse Sozialen Verhaltens*. Heidelberg: Asanger.
- Tress, W. & Junkert, B. (1993). Modellstruktur. In W. Tress (Hg.), *SASB: Die Strukturelle Analyse Sozialen Verhaltens* (S. 37-43). Heidelberg: Asanger.
- Tscheulin, D. & Glossner, A. (1993). Die deutsche Übertragung der INTREX "Longform Questionnaires": Validität und Auswertungsgrundlagen der SASB-Fragebogenmethode. In W. Tress (Hg.), *SASB: Die Strukturelle Analyse Sozialen Verhaltens* (S. 123-155). Heidelberg: Asanger.
- Wanzer, M. A. & McCroskey, J. C. (1998). Teacher socio-communicative style as a correlate of student affect toward teacher and course material. *Communication Education*, 47, 43-52.
- Warren, R. A. & Gratzinger, P. D. (1990). *Technical review: Acumen methods and validity*. San Rafael: Acumen International.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2000). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (10. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Weaver, J. B. (1998). Personality and self-perceptions about communication. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. M. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 95-118). Cresskill, NJ: Hampton.

- Wiggins, J. S. (1973). *Personality and prediction: Principles of personality assessment*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412.
- Wiggins, J. S. (1994). Shoring up the SASB bridge between personality theory and clinical psychology. *Psychological Inquiry*, 5, 333-335.
- Wiggins, J. S. (1995). *Interpersonal Adjective Scales professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Wiggins, J. S. (Ed.). (1996). *The Five Factor Model of Personality*. New York, NY: Guilford.
- Wiggins, J. S. & Broughton, R. (1991). A geometric taxonomy of personality scales. *European Journal of Personality*, 5, 343-365.
- Wiggins, J. S., Phillips, N. & Trapnell, P. (1989). Circular reasoning about interpersonal behavior: Evidence concerning some untested assumptions underlying diagnostic classification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 296-305.
- Wigley, C. W. (1998). Verbal aggressiveness. In J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. A. Martin & M. J. Beatty (Eds.), *Communication and personality: Trait perspectives* (pp. 191-214). Cresskill, NJ: Hampton.
- Deutsche Private Akademie für Wirtschaft (Hg.) (2002). *CDI-Stellenmarktanalyse*. München: Deutsche Private Akademie für Wirtschaft.
- Witt, F.-J. & Witt, K. (1993). Managerjargon. In F.-J. Witt (Ed.), *Managerkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wooten, A. G. & McCroskey, J. C. (1996). Student trust of teacher as a function of socio-communicative style of teacher and socio-communicative orientation of student. *Communication Research Reports*, 13, 94-100.
- Yrle, A. C., Hartman, S. & Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communication style and Leader-Member Exchange. *Journal of Communication Management*, 6, 257-268.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. (1992). An integrating taxonomy of managerial behavior: Implications for improving managerial effectiveness. In J. W. Jones, B. D. Steffy & D. W. Bray (Eds.), *Applying Psychology in Business: The Manager's Handbook* (pp. 563-572). Lexington, MA: Lexington.
- Yukl, G., Wall, S. & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 223-237). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Anhang

Verzeichnis des Anhangs

Anhang 1: Fragebögen der Vorstudie.....	146
Anhang 2: Faktorenanalysen der Vorstudie.....	160
Anhang 3: Instruktion des KOMSTIL-FK.....	162
Anhang 4: Items des KOMSTIL-FK.....	163
Anhang 5: Items zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation des Vorgesetzten..	169
Anhang 6: Übersetzung der Commitment-Items.....	170
Anhang 7: Gütekriterien der KOMSTIL-FK-Items.....	171

Anhang 1: Fragebögen der Vorstudie

Fragebogen Führungsaufgaben und Kommunikation



– Version für Mitarbeiter –

Universität Bielefeld

Universitäten Hohenheim und Bielefeld
Annie Schneider und Dr. Peter Muck

Fragebogen zu Führungsaufgaben und Kommunikation

Auf den folgenden Seiten bitten wir Sie, für verschiedene Aufgabenbereiche von Führungskräften anzugeben, **welche Rolle die Kommunikation zwischen Ihrer Führungskraft und Ihnen als Mitarbeiter** spielt. Die Beantwortung der Fragen wird Sie in etwa fünfzehn Minuten in Anspruch nehmen.

Wir möchten damit herausfinden, bei welchen Aufgaben, die von Führungskräften wahrgenommen werden, die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern besonders **häufig, zeitintensiv und wichtig** ist. Es geht in keinem Fall um eine Bewertung Ihrer Führungskraft oder von Ihnen als Mitarbeiter, sondern um Ihre **persönliche Einschätzung** der Bedeutung der Kommunikation in den verschiedenen Aufgabenbereichen.

Mit Kommunikation meinen wir dabei nur die **persönliche und mündliche** Kommunikation, d.h. in Gesprächen von Angesicht zu Angesicht oder am Telefon. Wichtig ist auch, dass nur die Kommunikation **mit den Mitarbeitern** interessiert, nicht etwa die Kommunikation der Führungskraft mit Kunden oder anderen Vorgesetzten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Annie Schneider & Dr. Peter Muck

Demographische Daten

Zunächst bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person.

Wie viele Mitarbeiter sind Ihrer Führungskraft insgesamt direkt unterstellt? _____

In welcher Branche sind Sie tätig?

<input type="checkbox"/> Land- u. Forstwirtschaft	<input type="checkbox"/> Handel	<input type="checkbox"/> Öffentliche Verwaltung
<input type="checkbox"/> Bergbau	<input type="checkbox"/> Gastgewerbe	<input type="checkbox"/> Erziehung und Unterricht
<input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe, Industrie	<input type="checkbox"/> Verkehr und Nachrichten	<input type="checkbox"/> Gesundheits- und Sozialwesen
<input type="checkbox"/> Energie und Wasserversorgung	<input type="checkbox"/> Kredit- und Versicherungsgewerbe	<input type="checkbox"/> Dienstleistung
<input type="checkbox"/> Baugewerbe	<input type="checkbox"/> Grundstücks- und Wohnungswesen	<input type="checkbox"/> Sonstiges (Bitte angeben) _____

In welchem Funktionsbereich sind Sie tätig (z. B. Marketing, Personal, Finanzen)?

Ihre vertragliche Arbeitszeit (in Stunden pro Woche) beträgt zurzeit:

<input type="checkbox"/> <10 Stunden	<input type="checkbox"/> 11-20 Stunden	<input type="checkbox"/> 21-30 Stunden	<input type="checkbox"/> 31-40 Stunden	<input type="checkbox"/> >40 Stunden
--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------

Sie sind männlich weiblich ?

Wie alt sind Sie? _____

Nachfolgend finden Sie eine Liste mit typischen Aufgabenbereichen von Führungskräften. Bitte lesen Sie die Liste aufmerksam durch. Jeder Aufgabenbereich wird mit einem prägnanten Begriff beschrieben (z. B. Informieren) und mit Stichworten erläutert. In der Befragung finden Sie dann jeweils nur noch den Begriff. Bitte konsultieren Sie die Liste immer, wenn Ihnen im Laufe der Befragung unklar ist, was unter dem Begriff zu verstehen ist.

Aufgabenbereiche von Führungskräften

1. Planen und Organisieren	kurz- und langfristige Ziele für die Abteilung formulieren, Ressourcen gemäß den Prioritäten zuweisen, damit sie effizient genutzt werden können, um die Aufgaben zu erfüllen
2. Anweisungen geben	Mitarbeitern deutlich machen, was sie tun sollen
3. Motivieren	Begeisterung und Commitment bei den Mitarbeitern hervorrufen, Interesse und Unterstützung für den Einzelnen zeigen und ihn zu Leistung ermutigen
4. Feedback geben	Leistung und Entwicklung der Mitarbeiter beurteilen und rückmelden, Anerkennung für gute Leistung zeigen und belohnen, Kritik äußern und bestrafen
5. Personal fördern und entwickeln	Trainingsbedarf ermitteln und Trainingsprogramme entwickeln bzw. weiterentwickeln, Mitarbeiter coachen und in ihrer Karriereplanung beraten, Lernerfahrungen ermöglichen und kreativ-intellektuelle Anregung fördern
6. Informieren	relevante Informationen über Entscheidungen, Pläne und deren Umsetzung an andere weitergeben, die diese Informationen für ihre Arbeit brauchen
7. Teambuilding und Konflikte lösen	ein funktionierendes und gut zusammenarbeitendes Team aufbauen und erhalten, Partizipation in Entscheidungsprozessen ermöglichen und fördern, Konflikte ansprechen und lösen
8. Koordinieren	verschiedene Aktivitäten aufeinander abstimmen, sich mit anderen beraten und Rücksprache hinsichtlich der Pläne und deren Umsetzung halten
9. Entscheiden und Problemlösen	aufgabenbezogene Probleme erkennen, analysieren und lösen, Entscheidungen treffen
10. Personal beschaffen und zuweisen	Personal rekrutieren, Einstellungsinterviews führen, Personal einstellen, versetzen, befördern
11. Krisen und Stresssituationen bewältigen	unerwartete Situationen erkennen und angemessen reagieren, bei engen Zeitplänen überlegt handeln
12. Überwachen und Kontrollieren	Arbeitsaktivitäten überwachen, Fortschritt und Qualität der Arbeit überprüfen
13. Delegieren	Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an andere delegieren
14. Netzwerke bilden und nutzen	informelle Kontakte mit „politisch“ wichtigen Menschen in der Organisation suchen, von den eigenen Ideen überzeugen und diese in der Organisation durchsetzen
15. Informationen beschaffen	Informationen aus verschiedenen Quellen suchen und sammeln
16. Informationen auswerten	Informationen strukturieren, bewerten und interpretieren
17. Ziele setzen	Ziele für einzelne Mitarbeiter setzen und vereinbaren sowie Verantwortlichkeiten, Aufgabenziele, Prioritäten, Termine und Leistungserwartungen klären
18. Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen	wachsam gegenüber bestehenden oder potenziellen Problemen sein, Möglichkeiten identifizieren, ein System, eine Methode oder einen Zustand zu verbessern

Bitte schätzen Sie zunächst, wie viele Stunden pro Woche Ihre Führungskraft durchschnittlich mit folgenden Aufgaben beschäftigt ist. Dabei ist es unerheblich, ob Ihre Führungskraft bei der Tätigkeit mit Ihnen kommuniziert oder nicht. Es geht ausschließlich darum, wie viel Zeiteinsatz eine bestimmte Tätigkeit normalerweise erfordert. Sollte einer der Führungsaufgabenbereiche für Sie nicht zu beurteilen sein, weil Ihre Führungskraft z. B. nicht dafür zuständig ist, markieren Sie bitte das Feld „nicht anwendbar“.

Führungsaufgabenbereich	Std./ Woche	nicht an- wendbar
Planen und Organisieren		<input type="checkbox"/>
Anweisungen geben		<input type="checkbox"/>
Motivieren		<input type="checkbox"/>
Feedback geben		<input type="checkbox"/>
Personal fördern und entwickeln		<input type="checkbox"/>
Informieren		<input type="checkbox"/>
Teambuilding und Konflikte lösen		<input type="checkbox"/>
Koordinieren		<input type="checkbox"/>
Entscheiden und Problemlösen		<input type="checkbox"/>
Personal beschaffen und zuweisen		<input type="checkbox"/>
Krisen und Stresssituationen bewältigen		<input type="checkbox"/>
Überwachen und Kontrollieren		<input type="checkbox"/>
Delegieren		<input type="checkbox"/>
Netzwerke bilden und nutzen		<input type="checkbox"/>
Informationen beschaffen		<input type="checkbox"/>
Informationen auswerten		<input type="checkbox"/>
Ziele setzen		<input type="checkbox"/>
Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen		<input type="checkbox"/>

Nachfolgend finden Sie nun vier Fragen zum Zusammenhang zwischen den gerade bearbeiteten Führungsaufgaben und der Kommunikation mit Ihnen als Mitarbeiter. Für Ihre Einschätzungen haben Sie jeweils die Möglichkeit, einen Wert zwischen 1 und 7 auszuwählen. Die Endpunkte sind dabei jeweils verankert (z. B. sehr selten – sehr oft).

Beispiel aus dem privaten Bereich:

Aufgabenbereich	Häufigkeit							nicht an- wendbar
	sehr selten			sehr oft				
	1	2	3	4	5	6	7	
Einkaufen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Urlaubsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungen zahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1. Wie oft kommuniziert Ihre Führungskraft mit Ihnen, wenn sie folgenden Führungsaufgaben nachgeht?

Führungsaufgabenbereich	Häufigkeit							nicht anwendbar
	sehr selten			sehr oft				
	1	2	3	4	5	6	7	
Planen und Organisieren	<input type="checkbox"/>							
Anweisungen geben	<input type="checkbox"/>							
Motivieren	<input type="checkbox"/>							
Feedback geben	<input type="checkbox"/>							
Personal fördern und entwickeln	<input type="checkbox"/>							
Informieren	<input type="checkbox"/>							
Teambuilding und Konflikte lösen	<input type="checkbox"/>							
Koordinieren	<input type="checkbox"/>							
Entscheiden und Problemlösen	<input type="checkbox"/>							
Personal beschaffen und zuweisen	<input type="checkbox"/>							
Krisen und Stresssituationen bewältigen	<input type="checkbox"/>							
Überwachen und Kontrollieren	<input type="checkbox"/>							
Delegieren	<input type="checkbox"/>							
Netzwerke bilden und nutzen	<input type="checkbox"/>							
Informationen beschaffen	<input type="checkbox"/>							
Informationen auswerten	<input type="checkbox"/>							
Ziele setzen	<input type="checkbox"/>							
Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen	<input type="checkbox"/>							

2. Wie lange kommuniziert Ihre Führungskraft mit Ihnen, wenn sie folgenden Führungsaufgaben nachgeht? (Bitte tragen Sie auch die ungefähre Zahl von Minuten/Woche ein, die Ihre Führungskraft bei der jeweiligen Führungsaufgabe mit Ihnen kommuniziert.)

Führungsaufgabenbereich	Dauer							Min./Woche	nicht anwendbar
	sehr kurz			sehr lange					
	1	2	3	4	5	6	7		
Planen und Organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Anweisungen geben	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Motivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Feedback geben	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Personal fördern und entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Teambuilding und Konflikte lösen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Koordinieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Entscheiden und Problemlösen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Personal beschaffen und zuweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Krisen und Stresssituationen bewältigen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Überwachen und Kontrollieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Delegieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Netzwerke bilden und nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Informationen beschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Informationen auswerten	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Ziele setzen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						

Fragebogen

Führungsaufgaben und Kommunikation



– Version für Führungskräfte –

Universität Bielefeld

Universitäten Hohenheim und Bielefeld
Annie Schneider und Dr. Peter Muck

Fragebogen zu Führungsaufgaben und Kommunikation

Auf den folgenden Seiten bitten wir Sie, für verschiedene Aufgabenbereiche von Führungskräften anzugeben, **welche Rolle die Kommunikation zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren Mitarbeitern** spielt. Die Beantwortung der Fragen wird Sie höchstens fünfzehn Minuten in Anspruch nehmen.

Wir möchten damit herausfinden, bei welchen Aufgaben, die von Führungskräften wahrgenommen werden, die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern besonders **häufig, zeitintensiv und wichtig** ist. Es geht in keinem Fall um eine Bewertung von Ihnen als Führungskraft, sondern um Ihre **persönliche Einschätzung** der Bedeutung der Kommunikation in den verschiedenen Aufgabenbereichen.

Mit Kommunikation meinen wir dabei nur die **persönliche und mündliche** Kommunikation, d.h. in Gesprächen von Angesicht zu Angesicht oder am Telefon. Wichtig ist auch, dass nur die Kommunikation **mit den Mitarbeitern** interessiert, nicht etwa die Kommunikation der Führungskraft mit Kunden oder anderen Vorgesetzten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Annie Schneider & Dr. Peter Muck

Demographische Daten

Zunächst bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person.

Sie sind Führungskraft. Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen direkt unterstellt? _____

In welcher Branche sind Sie tätig?

<input type="checkbox"/> Land- u. Forstwirtschaft	<input type="checkbox"/> Handel	<input type="checkbox"/> Öffentliche Verwaltung
<input type="checkbox"/> Bergbau	<input type="checkbox"/> Gastgewerbe	<input type="checkbox"/> Erziehung und Unterricht
<input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe, Industrie	<input type="checkbox"/> Verkehr und Nachrichten	<input type="checkbox"/> Gesundheits- und Sozialwesen
<input type="checkbox"/> Energie und Wasserversorgung	<input type="checkbox"/> Kredit- und Versicherungsgewerbe	<input type="checkbox"/> Dienstleistung
<input type="checkbox"/> Baugewerbe	<input type="checkbox"/> Grundstücks- und Wohnungswesen	<input type="checkbox"/> Sonstiges (Bitte angeben) _____

Wie lautet Ihre Positionsbezeichnung (z. B. Abteilungsleiter, Gruppenleiter)?

In welchem Funktionsbereich sind Sie tätig (z. B. Marketing, Personal, Finanzen)?

Ihre vertragliche Arbeitszeit (in Stunden pro Woche) beträgt zurzeit:

<input type="checkbox"/> <10 Stunden	<input type="checkbox"/> 11-20 Stunden	<input type="checkbox"/> 21-30 Stunden	<input type="checkbox"/> 31-40 Stunden	<input type="checkbox"/> >40 Stunden
--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------

Sie sind männlich weiblich ?

Wie alt sind Sie? _____

Nachfolgend finden Sie eine Liste mit typischen Aufgabenbereichen von Führungskräften. Bitte lesen Sie die Liste aufmerksam durch. Jeder Aufgabenbereich wird mit einem prägnanten Begriff beschrieben (z. B. Informieren) und mit Stichworten erläutert. In der Befragung finden Sie dann jeweils nur noch den Begriff. Bitte konsultieren Sie die Liste immer, wenn Ihnen im Laufe der Befragung unklar ist, was unter dem Begriff zu verstehen ist.

Aufgabenbereiche von Führungskräften

19. Planen und Organisieren	kurz- und langfristige Ziele für die Abteilung formulieren, Ressourcen gemäß den Prioritäten zuweisen, damit sie effizient genutzt werden können, um die Aufgaben zu erfüllen
20. Anweisungen geben	Mitarbeitern deutlich machen, was sie tun sollen
21. Motivieren	Begeisterung und Commitment bei den Mitarbeitern hervorrufen, Interesse und Unterstützung für den Einzelnen zeigen und ihn zu Leistung ermutigen
22. Feedback geben	Leistung und Entwicklung der Mitarbeiter beurteilen und rückmelden, Anerkennung für gute Leistung zeigen und belohnen, Kritik äußern und bestrafen
23. Personal fördern und entwickeln	Trainingsbedarf ermitteln und Trainingsprogramme entwickeln bzw. weiterentwickeln, Mitarbeiter coachen und in ihrer Karriereplanung beraten, Lernerfahrungen ermöglichen und kreativ-intellektuelle Anregung fördern
24. Informieren	relevante Informationen über Entscheidungen, Pläne und deren Umsetzung an andere weitergeben, die diese Informationen für ihre Arbeit brauchen
25. Teambuilding und Konflikte lösen	ein funktionierendes und gut zusammenarbeitendes Team aufbauen und erhalten, Partizipation in Entscheidungsprozessen ermöglichen und fördern, Konflikte ansprechen und lösen
26. Koordinieren	verschiedene Aktivitäten aufeinander abstimmen, sich mit anderen beraten und Rücksprache hinsichtlich der Pläne und deren Umsetzung halten
27. Entscheiden und Problemlösen	aufgabenbezogene Probleme erkennen, analysieren und lösen, Entscheidungen treffen
28. Personal beschaffen und zuweisen	Personal rekrutieren, Einstellungsinterviews führen, Personal einstellen, versetzen, befördern
29. Krisen und Stresssituationen bewältigen	unerwartete Situationen erkennen und angemessen reagieren, bei engen Zeitplänen überlegt handeln
30. Überwachen und Kontrollieren	Arbeitsaktivitäten überwachen, Fortschritt und Qualität der Arbeit überprüfen
31. Delegieren	Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an andere delegieren
32. Netzwerke bilden und nutzen	informelle Kontakte mit „politisch“ wichtigen Menschen in der Organisation suchen, von den eigenen Ideen überzeugen und diese in der Organisation durchsetzen
33. Informationen beschaffen	Informationen aus verschiedenen Quellen suchen und sammeln
34. Informationen auswerten	Informationen strukturieren, bewerten und interpretieren
35. Ziele setzen	Ziele für einzelne Mitarbeiter setzen und vereinbaren sowie Verantwortlichkeiten, Aufgabenziele, Prioritäten, Termine und Leistungserwartungen klären
36. Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen	wachsam gegenüber bestehenden oder potenziellen Problemen sein, Möglichkeiten identifizieren, ein System, eine Methode oder einen Zustand zu verbessern

Bitte schätzen Sie zunächst, wie viele Stunden pro Woche Sie durchschnittlich mit folgenden Aufgaben als Führungskraft beschäftigt sind. Dabei ist es unerheblich, ob Sie bei der Tätigkeit mit Ihren Mitarbeitern kommunizieren oder nicht. Es geht ausschließlich darum, wie viel Zeiteinsatz eine bestimmte Tätigkeit normalerweise erfordert. Sollte einer der Führungsaufgabenbereiche für Sie nicht zu beurteilen sein, weil Sie z. B. nicht dafür zuständig sind, markieren Sie bitte das Feld „nicht anwendbar“.

Führungsaufgabenbereich	Std./ Woche	nicht an- wendbar
Planen und Organisieren		<input type="checkbox"/>
Anweisungen geben		<input type="checkbox"/>
Motivieren		<input type="checkbox"/>
Feedback geben		<input type="checkbox"/>
Personal fördern und entwickeln		<input type="checkbox"/>
Informieren		<input type="checkbox"/>
Teambuilding und Konflikte lösen		<input type="checkbox"/>
Koordinieren		<input type="checkbox"/>
Entscheiden und Problemlösen		<input type="checkbox"/>
Personal beschaffen und zuweisen		<input type="checkbox"/>
Krisen und Stresssituationen bewältigen		<input type="checkbox"/>
Überwachen und Kontrollieren		<input type="checkbox"/>
Delegieren		<input type="checkbox"/>
Netzwerke bilden und nutzen		<input type="checkbox"/>
Informationen beschaffen		<input type="checkbox"/>
Informationen auswerten		<input type="checkbox"/>
Ziele setzen		<input type="checkbox"/>
Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen		<input type="checkbox"/>

Nachfolgend finden Sie nun vier Fragen zum Zusammenhang zwischen den gerade bearbeiteten Führungsaufgaben und der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern. Für Ihre Einschätzungen haben Sie jeweils die Möglichkeit, einen Wert zwischen 1 und 7 auszuwählen. Die Endpunkte sind dabei jeweils verankert (z. B. sehr selten – sehr oft).

Beispiel aus dem privaten Bereich

Aufgabenbereich	Häufigkeit							nicht an- wendbar
	sehr selten			sehr oft				
	1	2	3	4	5	6	7	
Einkaufen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Urlaubsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungen zahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1. Wie oft kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, wenn Sie folgenden Aufgaben als Führungskraft nachgehen?

Führungsaufgabenbereich	Häufigkeit							nicht anwendbar
	sehr selten			sehr oft				
	1	2	3	4	5	6	7	
Planen und Organisieren	<input type="checkbox"/>							
Anweisungen geben	<input type="checkbox"/>							
Motivieren	<input type="checkbox"/>							
Feedback geben	<input type="checkbox"/>							
Personal fördern und entwickeln	<input type="checkbox"/>							
Informieren	<input type="checkbox"/>							
Teambuilding und Konflikte lösen	<input type="checkbox"/>							
Koordinieren	<input type="checkbox"/>							
Entscheiden und Problemlösen	<input type="checkbox"/>							
Personal beschaffen und zuweisen	<input type="checkbox"/>							
Krisen und Stresssituationen bewältigen	<input type="checkbox"/>							
Überwachen und Kontrollieren	<input type="checkbox"/>							
Delegieren	<input type="checkbox"/>							
Netzwerke bilden und nutzen	<input type="checkbox"/>							
Informationen beschaffen	<input type="checkbox"/>							
Informationen auswerten	<input type="checkbox"/>							
Ziele setzen	<input type="checkbox"/>							
Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen	<input type="checkbox"/>							

2. Wie lange kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, wenn Sie folgenden Aufgaben als Führungskraft nachgehen? (Bitte tragen Sie auch die ungefähre Zahl von Minuten/Woche ein, die Sie bei der jeweiligen Führungsaufgabe mit Ihren Mitarbeitern kommunizieren.)

Führungsaufgabenbereich	Dauer							Min./Woche	nicht anwendbar
	sehr kurz			sehr lange					
	1	2	3	4	5	6	7		
Planen und Organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Anweisungen geben	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Motivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Feedback geben	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Personal fördern und entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Teambuilding und Konflikte lösen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Koordinieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Entscheiden und Problemlösen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Personal beschaffen und zuweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Krisen und Stresssituationen bewältigen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Überwachen und Kontrollieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Delegieren	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Netzwerke bilden und nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Informationen beschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Informationen auswerten	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Ziele setzen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						
Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig machen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>						

Anhang 2: Faktorenanalysen der Vorstudie

Die Tabellen zeigen die Faktorenlösungen der Faktorenanalysen der vier Variablen Häufigkeit, Dauer, Wichtigkeit und Bedeutsamkeit einer Führungsaufgabe für alle 18 kommunikationsrelevanten Führungsdimensionen.

	Komponente 1
Häufigkeit Planen	.751
Dauer Planen	.649
Wichtigkeit Planen	.758
Bedeutsamkeit Planen	.803

	Komponente 1
Häufigkeit Anweisen	.839
Dauer Anweisen	.799
Wichtigkeit Anweisen	.763
Bedeutsamkeit Anweisen	.728

	Komponente 1	
	1	2
Häufigkeit Feedback	.701	.526
Dauer Feedback	.645	.606
Wichtigkeit Feedback	.763	-.481
Bedeutsamkeit Feedback	.726	-.540

	Komponente 1
Häufigkeit Personal fördern und entwickeln	.807
Dauer Personal fördern und entwickeln	.768
Wichtigkeit Personal fördern und entwickeln	.866
Bedeutsamkeit Personal fördern und entwickeln	.874

	Komponente 1
Häufigkeit Informieren	.808
Dauer Informieren	.783
Wichtigkeit Informieren	.664
Bedeutsamkeit Informieren	.750

	Komponente 1
Häufigkeit Teambuilding	.805
Dauer Teambuilding	.803
Wichtigkeit Teambuilding	.861
Bedeutsamkeit Teambuilding	.814

	Komponente 1
Häufigkeit Koordinieren	.721
Dauer Koordinieren	.711
Wichtigkeit Koordinieren	.831
Bedeutsamkeit Koordinieren	.750

	Komponente 1
Häufigkeit Entscheiden	.776
Dauer Entscheiden	.688
Wichtigkeit Entscheiden	.786
Bedeutsamkeit Entscheiden	.791

	Komponente 1
Häufigkeit Personal beschaffen	.749
Dauer Personal beschaffen	.814
Wichtigkeit Personal beschaffen	.829
Bedeutsamkeit Personal beschaffen	.900

	Komponente 1
Häufigkeit Krisen bewältigen	.778
Dauer Krisen bewältigen	.784
Wichtigkeit Krisen bewältigen	.890
Bedeutsamkeit Krisen bewältigen	.880

	Komponente 1
Häufigkeit Kontrollieren	.873
Dauer Kontrollieren	.807
Wichtigkeit Kontrollieren	.788
Bedeutsamkeit Kontrollieren	.812

	Komponente 1
Häufigkeit Delegieren	.820
Dauer Delegieren	.622
Wichtigkeit Delegieren	.594
Bedeutsamkeit Delegieren	.850

	Komponente 1
Häufigkeit Netzwerke bilden	.846
Dauer Netzwerke bilden	.876
Wichtigkeit Netzwerke bilden	.933
Bedeutsamkeit Netzwerke bilden	.917

	Komponente 1
Häufigkeit Informationen beschaffen	.734
Dauer Informationen beschaffen	.855
Wichtigkeit Informationen beschaffen	.810
Bedeutsamkeit Informationen beschaffen	.836

	Komponente 1
Häufigkeit Informationen auswerten	.795
Dauer Informationen auswerten	.755
Wichtigkeit Informationen auswerten	.784
Bedeutsamkeit Informationen auswerten	.828

	Komponente 1
Häufigkeit Ziele setzen	.741
Dauer Ziele setzen	.674
Wichtigkeit Ziele setzen	.741
Bedeutsamkeit Ziele setzen	.760

	Komponente 1
Häufigkeit Verbessern	.803
Dauer Verbessern	.780
Wichtigkeit Verbessern	.826
Bedeutsamkeit Verbessern	.827

Anmerkung: Extraktionsmethode war eine Hauptkomponentenanalyse mit Kaiser-Guttman-Kriterium. Bei der Führungssituation Feedback geben wurde die unrotierte Faktorlösung angegeben.

Anhang 3: Instruktion des KOMSTIL-FK

Kommunikationsstile von Führungskräften

Der folgende Fragebogen ist Teil einer Studie zum Thema „Kommunikationsstile von Führungskräften“ im Rahmen einer Diplomarbeit. Ziel der Arbeit ist es herauszufinden, wie und mit welchen Wirkungen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Die Beantwortung der Fragen erfolgt völlig anonym. Bei der Auswertung wird es nicht darum gehen, einzelne Kommunikationsprofile zu erstellen, sondern darum, allgemeine Kommunikationsmuster einer großen Gruppe von Führungskräften zu finden. Wir würden uns freuen, wenn Sie sich 30-45 Minuten Zeit nehmen, um die Fragen zu beantworten

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen darüber, wie Ihr(e) **direkte(r)** Vorgesetzte(r) bei einer bestimmten Führungsaufgabe (z. B. Planen) **mündlich** mit Ihnen kommuniziert. Bitte lesen Sie jede Aussage aufmerksam durch und bewerten Sie, inwiefern das dargestellte Verhalten auf Ihre Führungskraft zutrifft oder nicht. Viele Aussagen enthalten beispielhafte Äußerungen von Führungskräften. Diese sind nicht ausschließlich wortwörtlich zu verstehen. Beurteilen Sie deshalb bitte, ob die Äußerung dem Sinn nach zu Ihrer Führungskraft passt.

Für Ihre Einschätzungen verwenden Sie bitte folgende fünfstufige Skala:

trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	teils/teils	trifft ziemlich zu	trifft völlig zu
1	2	3	4	5

Bitte bearbeiten Sie den Fragebogen zügig, aber sorgfältig. Achten Sie darauf, dass Sie immer genau **ein** Kästchen pro Aussage ankreuzen. Auch wenn Ihnen die Entscheidung einmal schwer fallen sollte, markieren Sie bitte trotzdem eine Antwort, und zwar die, welche noch am ehesten zutrifft.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Annie Schneider & Dr. Peter Muck
Universitäten Hohenheim und Bielefeld

Annie Schneider
Ecklenstr. 29
70184 Stuttgart

Dr. Peter Muck
Universität Bielefeld
Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft
Abteilung für Psychologie
Postfach 10 01 31
33501 Bielefeld

Anhang 4: Items des KOMSTIL-FK

Name	Item	S _{erw}	S _{ausw}
pla_16	Meine Führungskraft lässt mich mitreden, wenn es um die Ziele unserer Abteilung geht und meine Arbeit davon betroffen ist.	1	
pla_20	Meine Führungskraft spricht mit mir über die langfristige Planung, aber überlässt mir, wie ich einzelne Maßnahmen im Alltag umsetze.	1	
pla_22	Meine Führungskraft sagt, sie lasse mir freie Hand bei der Planung meiner Arbeit.	1	
pla_30	Meine Führungskraft sagt, ich müsse selbst Prioritäten bei meiner Arbeit setzen.	1	1
pla_46	Meine Führungskraft kommuniziert keine festen Termine für bestimmte Aufgaben, wenn es nicht unbedingt notwendig ist.	1	1
pla_48	Meine Führungskraft erzählt mir, welche Aufgaben in nächster Zeit zu erledigen sind, und überlässt mir die Entscheidung, um was ich mich zuerst kümmere.	1	8
inf_05	Wichtige Informationen teilt meine Führungskraft mir mit, ohne mir lange zu erklären, wie ich sie zu verstehen habe.	1	
inf_07	Meine Führungskraft sagt mir, wo ich wichtige Informationsquellen finde, so dass ich mich selbstständig informieren kann.	1	
inf_12	Meine Führungskraft fordert von mir, dass ich mich selbst um wichtige Informationen bemühe.	1	2
inf_14	Meine Führungskraft sagt, sie gehe davon aus, dass ich alle wichtigen Informationen schon finden werde.	1	2
inf_40	Wenn ich wichtige Informationen für meine Arbeit benötige, muss ich häufig bei meiner Führungskraft nachfragen.	1	
inf_42	Meine Führungskraft spricht mir die Freiheit zu, selbst zu entscheiden, welche Informationen ich für meine Arbeit brauche.	1	1
fb_01	Nur wenn ein Fehler passiert ist, bekomme ich von meiner Führungskraft gesagt, was ich hätte besser machen können.	1	
fb_08	Meine Führungskraft sagt, sie möchte sich nicht zu sehr in meine Arbeit einmischen.	1	8
fb_10	Meine Führungskraft macht erst Verbesserungsvorschläge, nachdem ich selbst versucht habe, ein Problem zu lösen.	1	1
fb_21	Meine Führungskraft sagt, was meine Arbeit betreffe, sei ich der Spezialist und daher nicht abhängig von ihrem Lob oder ihrer Kritik.	1	1
fb_30	Feedback über meine Arbeit bekomme ich von meiner Führungskraft häufig nur, wenn ich sie danach frage.	1	
fb_47	Meine Führungskraft lässt mich selbstständig arbeiten, ohne mich laufend darauf hinzuweisen, wie ich etwas tun soll.	1	8
pla_15	Wenn ich meine Führungskraft nach den Zielen unserer Abteilung frage, antwortet sie ausweichend, ob wir darüber nicht ein anderes Mal sprechen könnten.	2	
pla_18	Von meiner Führungskraft erfahre ich im Gespräch nie etwas über den Stand der Planung in Bezug auf momentane und zukünftige Aufgaben der Abteilung.	2	
pla_26	Meine Führungskraft redet nie darüber, welche Pläne sie für unsere Abteilung hat.	2	
pla_31	Meine Führungskraft unterlässt es häufig, mit mir über die Aufgabenverteilung in der Abteilung bzw. im Projekt zu sprechen.	2	2
pla_33	Außer mir gelegentlich Termine mitzuteilen, spricht meine Führungskraft nicht mit mir über organisatorische Fragen.	2	

Name	Item	S _{erw}	S _{ausw}
pla_37	Wenn meine Führungskraft mit mir über die Aufgaben unserer Abteilung spricht, fehlen klare Aussagen darüber, wofür ich eigentlich zuständig bin.	2	
inf_08	Wenn ich meine Führungskraft nach wichtigen Informationen für meine Arbeit frage, kann sie mir diese meist aus irgendeinem Grund nicht geben.	2	2
inf_22	Obwohl ich meine Führungskraft regelmäßig an meinen Informationsbedarf erinnere, ignoriert sie meine Anfragen.	2	
inf_26	Meine Führungskraft fragt nie danach, ob ich Informationen für meine Arbeit brauche.	2	2
inf_30	Meine Führungskraft teilt mir eine gewünschte Information oft erst mit, wenn ich sie schon nicht mehr brauche.	2	
inf_32	Meine Führungskraft spricht mit mir nie über wichtige Informationen, die meine Arbeit betreffen.	2	
inf_45	Auch wenn ich meine Führungskraft um dringende Informationen bitte, redet sie sich aus ihrer Verantwortung heraus.	2	
fb_23	Selbst wenn ich etwas wirklich gut gemacht habe, verliert meine Führungskraft kein anerkennendes Wort.	2	
fb_37	Im Beurteilungsgespräch überhört meine Führungskraft es, wenn ich sie nach konkreten Verbesserungsvorschlägen frage.	2	
fb_38	Im Mitarbeitergespräch hält meine Führungskraft ihr Feedback so allgemein wie möglich.	2	
fb_41	Selbst wenn wirklich etwas schief gegangen ist, sagt meine Führungskraft mir nicht, was ich beim nächsten Mal besser machen kann.	2	2
fb_45	Feedback über meine Arbeit bekomme ich von meiner Führungskraft eigentlich nie.	2	
fb_48	Wenn ich meine Führungskraft um Feedback bitte, vertröstet sie mich auf einen anderen Termin.	2	
pla_01	Wenn ich meine Führungskraft nach den Hintergründen für ihre Aufgabenverteilung frage, antwortet sie verärgert, dass mich das nichts angehe.	3	
pla_07	Meine Führungskraft betont häufig, dass sie sich bei organisatorischen Dingen nicht hineinreden lasse.	3	
pla_19	Meine Führungskraft betont oft, dass sie die Handlungsvollmacht habe und deshalb auch allein für die Aufgabenverteilung verantwortlich sei.	3	
pla_35	Wenn ich meiner Führungskraft einen Verbesserungsvorschlag für einen geplanten Prozess mache, weist sie diesen wütend ab.	3	
pla_44	Wenn ich meine Führungskraft darauf hinweise, dass ein Termin zu knapp geplant sei, erwidert sie mürrisch, dass das mein Problem sei.	3	3
pla_47	Meine Führungskraft erwähnt häufiger, dass sie nicht möchte, dass sich jemand in ihre organisatorischen Aufgaben einmischt.	3	
inf_02	Wenn ich meine Führungskraft nach Informationen frage, die ich dringend für meine Arbeit brauche, schickt sie mich verärgert weg.	3	
inf_10	Meine Führungskraft informiert mich häufig über nebensächliche Kleinigkeiten, während sie mir die wichtigen Dinge vorenthält.	3	
inf_13	Wichtige Informationen, die meine Arbeit betreffen, teilt meine Führungskraft mir grundsätzlich nicht mit.	3	3
inf_29	Meine Führungskraft erwidert, ich solle sie nicht stören, wenn ich sie um Informationen für meine Arbeit bitte.	3	3
inf_41	Wenn ich meine Führungskraft nach wichtigen Informationen frage, fährt sie mich an, was ich schon wieder von ihr wolle.	3	
inf_48	Meine Führungskraft antwortet grundsätzlich gereizt, wenn ich sie um Informationen bitte.	3	3

Name	Item	S _{erw}	S _{ausw}
fb_13	Feedback über meine Arbeit bekomme ich von meiner Führungskraft, indem sie mir meine Schwächen aufzählt.	3	
fb_16	Wenn ich mich angesichts eines Fehlers rechtfertige, fällt meine Führungskraft mir ins Wort.	3	3
fb_27	Meine Führungskraft kritisiert mich viel und lobt mich wenig.	3	
fb_34	Wenn etwas schief gegangen ist, schickt meine Führungskraft mich verärgert weg.	3	
fb_43	Wenn ich meine Führungskraft um Verbesserungsvorschläge bitte, nimmt sie dies zum Anlass, mir meine Fehler aufzuzählen.	3	
fb_46	Wenn ich meine Führungskraft um Tipps bitte, was ich besser machen kann, weist sie mich kurz angebunden ab.	3	3
pla_03	Wenn ich meiner Führungskraft erkläre, dass ich die Priorität für eine Aufgabe anders einschätze, macht sie mir Vorwürfe, dass ich das Projekt in Verzug bringe.	4	
pla_08	Meine Führungskraft fragt mich, wie ich die Planung des Projekts angehen würde, nur um dann meine Ideen zu kritisieren.	4	4
pla_11	Meine Führungskraft lehnt mein Angebot, sie bei der Projektplanung zu unterstützen, verächtlich ab, da meine Ideen sowieso nicht zu gebrauchen seien.	4	
pla_21	Wenn meine Führungskraft mich über die Pläne für die Abteilung informiert, sagt sie von vornherein, dass meine Meinung dazu nicht interessiere.	4	
pla_23	Wenn ich meiner Führungskraft vorschlage, für eine bestimmte Aufgabe mehr Zeit einzuplanen, behauptet sie, ich sei faul.	4	4
pla_39	Wenn ich meiner Führungskraft anbiete, sie bei organisatorischen Dingen zu unterstützen, lehnt sie mit dem Argument ab, sie könne es sowieso besser.	4	4
inf_06	Meine Führungskraft gibt mir im Gespräch Informationen, die offensichtlich falsch sind.	4	
inf_15	Meine Führungskraft sagt, dass sie nicht möchte, dass ich selbstständig bestimmte Informationsquellen abfrage.	4	4
inf_16	Wenn ich meine Führungskraft nach Informationen für meine Arbeit frage, macht sie mir deutlich, dass sie meine Fragen töricht findet.	4	
inf_27	Meine Führungskraft fragt empört, warum ich nicht längst Bescheid wisse, wenn ich sie um wichtige Informationen bitte.	4	
inf_34	Meine Führungskraft sagt, ich sei selbst schuld, wenn mir wichtige Informationen für meine Arbeit fehlen.	4	
inf_38	Meine Führungskraft äußert offen ihr Misstrauen darüber, dass ich mich selbst über wichtige Dinge informieren kann.	4	4
fb_06	Im Mitarbeitergespräch äußert meine Führungskraft oft kränkende Kritik.	4	
fb_07	Wenn ich etwas falsch gemacht habe, stellt meine Führungskraft mich vor anderen bloß.	4	
fb_11	Wenn meine Führungskraft mir Feedback über meine Arbeit gibt, beschuldigt sie mich, dass ich für die Probleme der Abteilung verantwortlich sei.	4	
fb_17	Selbst wenn mir wirklich ein Erfolg gelungen ist, bemängelt meine Führungskraft noch Fehler.	4	
fb_19	Wenn etwas schief gegangen ist, mahnt meine Führungskraft mich mit verletzenden Worten.	4	

Name	Item	S _{erw}	S _{ausw}
fb_28	Im Mitarbeitergespräch weist meine Führungskraft gerne darauf hin, dass sie meine Arbeit besser machen könnte als ich.	4	4
pla_17	Meine Führungskraft plant Aktivitäten bis ins letzte Detail und bespricht anschließend haarklein mit mir, was ich zu tun habe.	5	5
pla_25	Meine Führungskraft fragt oft nach, ob ich mich an ihre Planungsvorgaben halte.	5	5
pla_27	Wenn ich vorschlage, mehr Zeit für eine bestimmte Aufgabe einzuplanen, möchte meine Führungskraft die Gründe dafür genau wissen.	5	
pla_38	Meine Führungskraft sagt mir genau, welche Prioritäten meine unterschiedlichen Aufgaben haben.	5	5
pla_40	Meine Führungskraft kommuniziert mir genaue Termine, wann ich welche Aufgaben erledigt haben soll.	5	
pla_41	Meine Führungskraft weist mir bestimmte Aufgaben zu und fordert mich auf, diese zu bearbeiten.	5	5
inf_01	Ich frage meine Führungskraft gar nicht nach Informationen, die meine Arbeit betreffen, weil sie mir immer zuvorkommt.	5	
inf_17	Meine Führungskraft erinnert mich häufig daran, dass ich diesen oder jenen Bericht lesen soll.	5	
inf_21	Meine Führungskraft gibt mir Informationen dann weiter, wenn sie sie als wichtig für meine Arbeit erachtet.	5	
inf_23	Meine Führungskraft fragt immer nach, woher ich die Informationen für meine Arbeit bekomme.	5	5
inf_36	Wenn meine Führungskraft mir Informationen weitergibt, sagt sie mir genau, wie ich diese zu verstehen habe.	5	
inf_43	Es ist vor allem meine Führungskraft, die mich ausführlich über Dinge informiert, die meine Arbeit betreffen.	5	
fb_04	Meine Führungskraft macht mir schon "Verbesserungsvorschläge", bevor ich überhaupt angefangen habe, an einer Sache zu arbeiten.	5	
fb_12	Wenn ein Fehler passiert ist, verlangt meine Führungskraft, dass ich ihr genau erkläre, wie es dazu gekommen ist.	5	
fb_14	Meine Führungskraft sagt mir nach jedem kleinen Arbeitsschritt, was ich besser machen kann.	5	
fb_31	Wenn etwas schief gegangen ist, hält meine Führungskraft mir einen langen Vortrag, worauf ich beim nächsten Mal achten sollte.	5	
fb_35	Feedback über meine Arbeit bekomme ich von meiner Führungskraft fast bei jedem Handgriff, den ich tue.	5	5
fb_42	Nach einem Mitarbeitergespräch fragt meine Führungskraft häufig, ob ich die besprochenen Dinge umgesetzt habe.	5	
pla_13	Meine Führungskraft begründet ausführlich, warum sie mich für bestimmte Aufgaben eingeplant hat.	6	
pla_14	Wenn meine Führungskraft einen Termin verkündet, erklärt sie auch immer, warum dieser einzuhalten ist.	6	
pla_24	Meine Führungskraft informiert mich frühzeitig, welche Planungsprozesse in nächster Zeit anstehen, damit ich mich darauf einstellen kann.	6	
pla_34	Meine Führungskraft stellt mir eingehend die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arbeitsschritten dar, so dass ich erkenne, welche Prioritäten sie haben.	6	6
pla_43	Meine Führungskraft erläutert mir genau, wie sie bei der Planung von Prozessen vorgeht.	6	
pla_45	Meine Führungskraft klärt mich über die Ziele unserer Abteilung auf, so dass ich weiß, wofür ich arbeite.	6	

Name	Item	S _{erw}	S _{ausw}
inf_09	Sobald ich meine Führungskraft um eine Information bitte, kümmert sie sich darum und gibt mir schnell Rückmeldung.	6	
inf_18	Meine Führungskraft fragt mich häufig, welche Informationen ich für meine Arbeit benötige.	6	6
inf_20	Meine Führungskraft teilt mir oft hilfreiche Informationen für meine Arbeit mit, ohne dass ich sie danach frage.	6	6
inf_31	Meine Führungskraft informiert mich regelmäßig über Dinge, die meine Arbeit betreffen.	6	
inf_44	Meine Führungskraft erklärt mir auch Zusammenhänge und Hintergründe einer Information.	6	
inf_47	Meine Führungskraft gibt mir Ratschläge, wie ich eine Information für meine Arbeit interpretieren und verwenden kann.	6	
fb_15	Wenn meine Führungskraft Kritik an meiner Arbeit äußert, macht sie immer auch hilfreiche Verbesserungsvorschläge.	6	
fb_20	Sobald meine Führungskraft bemerkt, dass ich Probleme bei meiner Arbeit habe, gibt sie mir lehrreiche Ratschläge.	6	
fb_22	Auch wenn ich bei meiner Arbeit gut vorankomme, bietet meine Führungskraft mir ihre Hilfe an.	6	6
fb_26	Meine Führungskraft warnt mich frühzeitig vor möglichen Fehlern, die bei meiner Arbeit passieren könnten.	6	6
fb_29	Wenn möglich, erklärt meine Führungskraft mir ausführlich Ursachen und Zusammenhänge, wenn bei meiner Arbeit etwas nicht funktioniert.	6	6
fb_32	Meine Führungskraft nimmt mich vor anderen in Schutz, wenn ich etwas falsch gemacht habe.	6	
pla_04	Meine Führungskraft lobt mich, wenn ich Verbesserungsvorschläge an ihren Plänen vorbringe.	7	
pla_05	Meine Führungskraft ermutigt mich, mit Ideen für die Organisation der Abteilung auf sie zuzukommen.	7	
pla_10	Termine legt meine Führungskraft immer mit mir gemeinsam fest, indem sie mich nach meinen persönlichen Vorstellungen fragt.	7	
pla_28	Meine Führungskraft berät sich ausführlich mit mir über Arbeitsschritte und Termine meiner Aufgaben.	7	
pla_29	Meine Führungskraft nimmt sich die Zeit, sich nach meinen Präferenzen zu erkundigen, wenn sie Aufgaben verteilt.	7	7
pla_36	Meine Führungskraft hält sofort Rücksprache mit mir, wenn sie bei der Planung nicht vollkommen auf meine Vorstellungen eingehen kann.	7	7
inf_04	Meine Führungskraft lädt mich herzlich ein, sie nach Informationen zu fragen, so oft ich möchte.	7	7
inf_11	Meine Führungskraft verwöhnt mich mit ausführlichen Informationsgesprächen.	7	
inf_25	Meine Führungskraft nimmt sich wirklich Zeit, um mit mir wichtige Informationen für meine Arbeit zu besprechen.	7	
inf_33	Meine Führungskraft ermutigt mich, auf sie zuzugehen, wann immer ich Informationen für meine Arbeit brauche.	7	
inf_35	Meine Führungskraft sucht mich oft persönlich auf, um mir wichtige Informationen mitzuteilen.	7	
inf_46	Wenn ich meine Führungskraft nach wichtigen Informationen für meine Arbeit frage, freut sie sich über mein Interesse.	7	7
fb_02	Meine Führungskraft lobt meine Arbeit häufig.	7	
fb_03	Meine Führungskraft sagt, ich könne sie jederzeit um Feedback bitten.	7	7

Name	Item	S _{erw}	S _{ausw}
fb_05	Selbst wenn ich Fehler gemacht habe, erinnert mich meine Führungskraft an meine Fähigkeiten.	7	7
fb_24	Meine Führungskraft freut sich offen mit mir über Erfolge bei meiner Arbeit.	7	
fb_25	Im Mitarbeitergespräch betont meine Führungskraft meine Stärken.	7	
fb_36	Wenn bei meiner Arbeit etwas schief gegangen ist, tröstet mich meine Führungskraft und sagt mir, dass es nicht so gravierend sei.	7	
pla_02	Meine Führungskraft fragt nach meinen Vorstellungen, bevor sie Aufgaben verteilt, auch wenn sie sie nicht immer berücksichtigt.	8	
pla_06	Meine Führungskraft erzählt mir von ihren Plänen für die Abteilung und gibt mir anschließend Gelegenheit, meine Meinung mitzuteilen.	8	
pla_09	Meine Führungskraft bedankt sich für jeden Vorschlag, den ich an ihrer Terminplanung vorbringe, selbst wenn sie manche Prioritäten anders sieht.	8	
pla_12	Meine Führungskraft lässt mich erörtern, wo ich die Prioritäten für unsere Abteilung sehe, und erklärt anschließend ihre Sichtweise.	8	8
pla_32	Wenn ich meiner Führungskraft mitteile, bis wann ich eine Aufgabe abschließen kann, antwortet sie, dass sie das in ihrer Planung berücksichtigen werde.	8	
pla_42	Wenn ich meiner Führungskraft Vorschläge mache, wie ein Plan verbessert werden könnte, hört sie mir verständnisvoll zu und teilt anschließend ihre Meinung mit.	8	
inf_03	Meine Führungskraft respektiert es, wenn ich über manche Themen nur kurz informiert werden will, obwohl sie sie für wichtig hält.	8	8
inf_19	Meine Führungskraft gibt mir die gewünschten Informationen, selbst wenn sie meint, das sei nicht erforderlich.	8	
inf_24	Meine Führungskraft äußert Verständnis, wenn ich sie um wichtige Informationen für meine Arbeit bitte.	8	
inf_28	Meine Führungskraft hört mir zu, wenn ich sie um wichtige Informationen bitte, selbst wenn sie gerade anderes zu tun hat.	8	
inf_37	Meine Führungskraft sagt, sie vertraue mir, dass ich die Informationen richtig interpretiere, selbst wenn ich sie anders verstehe als sie.	8	8
inf_39	Meine Führungskraft geht im Gespräch auf meine Informationsbedürfnisse ein, sogar dann, wenn dies mehr Arbeit für sie bedeutet.	8	
fb_09	Meine Führungskraft erkennt meine Erfolge an, auch wenn ich ohne ihre Ratschläge zum Ziel gekommen bin.	8	
fb_18	Meine Führungskraft sagt, sie sei sich sicher, dass ich Erfolg haben werde, obwohl sie manche Dinge anders angehen würde.	8	
fb_33	Meine Führungskraft lobt mich immer zuerst, bevor sie mir sagt, was ich an meiner Arbeit noch verbessern könnte.	8	
fb_39	Wenn meine Führungskraft mir Ratschläge für meine Arbeit gibt, sagt sie, dass es in meiner Verantwortung stehe, was ich damit mache.	8	1
fb_40	Im Mitarbeitergespräch fragt meine Führungskraft auch nach meiner Meinung, wie ich meine Leistung verbessern könnte.	8	
fb_44	Wenn meine Führungskraft mich auf einen Fehler hinweist, fragt sie zuerst nach meiner Sichtweise, um mich zu verstehen.	8	

Anmerkungen: Die grau hinterlegten Items wurden für die kürzere Version des Fragebogens nach der Itemselektion (vgl. Anhang 7) ausgewählt. pla = Planen, inf = Informieren, fb = Feedback geben; S_{erw} = erwarteter Sektor, S_{ausw} = Sektor, für den das Item nach der Itemselektion ausgewählt wurde.

Anhang 5: Items zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation des Vorgesetzten

Zufriedenheit mit Mitarbeitergesprächen:

- Mit dem Verlauf von Feedbackgesprächen bin ich zufrieden.
- Die Beurteilung meiner Leistungen wird mir auf angemessene Art und Weise zurückgemeldet.
- Mitarbeitergespräche mit meinem Vorgesetzten verlaufen in angenehmer Atmosphäre.

Zufriedenheit mit getroffenen (Ziel-) Vereinbarungen:

- Wenn mein Vorgesetzter mit mir Ziele vereinbart, komme ich mir manchmal überfordert vor.
- Wenn mein Vorgesetzter und ich die Zielsetzung für den nächsten Zeitabschnitt besprechen, kann ich mit dem Ergebnis gut leben.
- Die mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Ziele sind mir von ihm gut erläutert worden.

Commitment in Bezug auf getroffene (Ziel-) Vereinbarungen:

- Hinter den mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Zielen stehe ich uneingeschränkt.
- Ich versuche, die mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Ziele in vollem Umfang zu erfüllen.
- Ich fühle mich den mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Zielen sehr verpflichtet.

Zufriedenheit mit Teamsitzungen:

- Ich bin zufrieden mit der Art und Weise, wie mein Vorgesetzter Teamsitzungen leitet.
- Mein Vorgesetzter räumt wichtigen Aspekten, die im Team zu diskutieren sind, einen angemessenen zeitlichen Anteil in Teamsitzungen ein.
- Mein Vorgesetzter moderiert Teamsitzungen professionell.

Allgemeine Zufriedenheit mit der Kommunikation mit dem Vorgesetzten:

- Alles in allem bin ich zufrieden, wie mein Vorgesetzter mit mir kommuniziert.
- Alles in allem finde ich, dass mein Vorgesetzter mit mir auf angemessene Art und Weise spricht.

Anhang 6: Übersetzung der Commitment-Items

Übersetzung der affektiven und der normativen Commitment-Skala nach Clugston et al. (2000):

Affektives Commitment	
1.	Ich wäre sehr froh, wenn ich den Rest meiner beruflichen Laufbahn mit meinem jetzigen Vorgesetzten zusammenarbeiten würde.
2.	Es macht mir Spaß, mit Menschen über meinen Vorgesetzten zu sprechen, die nicht zur Organisation gehören.
3.	Ich habe wirklich das Gefühl, als wären die Probleme meines Vorgesetzten meine eigenen.
4.	Mit meinem Vorgesetzten zusammenzuarbeiten, hat eine große persönliche Bedeutung für mich.
5.	Ich fühle mich meinem Vorgesetzten emotional verbunden.
Normatives Commitment	
6.	Ich glaube, dass man seinem Vorgesetzten gegenüber stets loyal sein muss.
7.	Die Vorgesetzten zu wechseln, erscheint mir unmoralisch.
8.	Wenn ich ein Angebot für einen besseren Arbeitsplatz an anderer Stelle bekäme, fände ich es nicht richtig, meinen Vorgesetzten zu verlassen.
9.	Ich fühle eine gewisse moralische Verpflichtung, bei meinem Vorgesetzten zu bleiben.
10.	Mir wurde als zentraler Wert vermittelt, einem Vorgesetzten gegenüber loyal zu bleiben.

Anhang 7: Gütekriterien der KOMSTIL-FK-Items

Item	VL	Winkel	S _{erw}	S _{emp}	Part-Whole	Alpha fällt, wenn Item gelöscht?	M	S	N	S _{ausw}
pla_30	0,39	293,12	1	8	0,38	O.K.	3,39	1,11	142	1
pla_46	0,37	282,04	1	1	0,35	O.K.	3,56	1,10	142	1
inf_42	0,62	300,76	1	8	0,50	O.K.	3,89	0,93	142	1
fb_10	0,26	282,48	1	1	0,25	O.K.	3,35	0,98	142	1
fb_21	0,32	271,44	1	1	0,31	O.K.	2,48	1,26	142	1
fb_39	0,32	260,75	8	1	0,11	Nicht O.K.	2,69	1,02	139	1
inf_12	0,45	235,68	1	2	0,27	O.K.	3,42	0,99	142	2
inf_14	0,55	226,78	1	2	0,21	O.K.	2,23	1,16	142	2
pla_31	0,66	201,96	2	3	0,67	O.K.	2,39	1,14	138	2
inf_08	0,65	201,55	2	3	0,65	O.K.	1,83	0,89	138	2
inf_26	0,67	221,19	2	2	0,53	Nicht O.K.	2,41	1,13	138	2
fb_41	0,63	200,41	2	3	0,57	Nicht O.K.	1,99	1,00	138	2
pla_44	0,66	177,73	3	3	0,61	O.K.	1,66	0,88	141	3
inf_13	0,53	197,32	3	3	0,51	O.K.	1,47	0,93	141	3
inf_29	0,58	165,70	3	3	0,65	O.K.	1,59	0,89	141	3
inf_48	0,69	170,44	3	3	0,74	O.K.	1,35	0,85	141	3
fb_16	0,57	163,67	3	3	0,62	O.K.	1,63	0,84	141	3
fb_46	0,62	185,12	3	3	0,58	O.K.	1,57	0,89	141	3
pla_08	0,45	155,13	4	4	0,54	O.K.	1,35	0,76	142	4
pla_23	0,43	147,91	4	4	0,51	O.K.	1,28	0,63	142	4
pla_39	0,47	152,08	4	4	0,43	O.K.	1,45	0,75	142	4
inf_15	0,45	155,87	4	4	0,55	O.K.	1,32	0,75	142	4
inf_38	0,53	142,77	4	4	0,56	O.K.	1,34	0,61	142	4
fb_28	0,41	137,15	4	4	0,45	O.K.	1,31	0,63	142	4
pla_25	0,41	88,19	5	5	0,45	O.K.	2,24	1,03	141	5
pla_38	0,57	67,73	5	5	0,52	O.K.	2,86	1,12	141	5
pla_41	0,37	98,35	5	5	0,34	O.K.	3,62	1,14	141	5
inf_23	0,41	80,12	5	5	0,37	O.K.	2,00	0,96	141	5
fb_35	0,36	65,79	5	6	0,39	O.K.	1,56	0,70	141	5
pla_17	0,54	75,91	5	5	0,58	O.K.	2,04	1,12	141	5
pla_34	0,7	22,09	6	7	0,73	O.K.	3,18	1,17	139	6
inf_18	0,53	31,48	6	6	0,48	O.K.	2,37	1,08	139	6
inf_20	0,7	33,13	6	6	0,69	O.K.	3,15	1,14	139	6
fb_22	0,49	27,51	6	6	0,48	O.K.	2,65	1,18	139	6
fb_26	0,66	36,58	6	6	0,60	O.K.	2,90	1,05	139	6
fb_29	0,52	25,98	6	6	0,52	O.K.	3,09	1,18	139	6
pla_29	0,69	5,76	7	7	0,65	O.K.	3,22	1,09	140	7
pla_36	0,55	17,74	7	7	0,55	Nicht O.K.	2,98	1,08	140	7
inf_04	0,67	359,91	7	7	0,68	O.K.	3,57	1,30	140	7
inf_46	0,68	12,49	7	7	0,67	O.K.	3,49	1,01	140	7
fb_03	0,62	357,51	7	7	0,63	O.K.	3,22	1,33	140	7
fb_05	0,65	0,44	7	7	0,69	O.K.	3,19	1,19	140	7
pla_48	0,57	323,71	1	8	0,46	O.K.	3,75	1,01	142	8

Item	VL	Winkel	S _{erw}	S _{emp}	Part-Whole	Alpha fällt, wenn Item gelöscht?	M	S	N	S _{ausw}
fb_08	0,4	300,82	1	8	0,39	O.K.	2,84	1,13	142	8
fb_47	0,63	303,74	1	8	0,34	O.K.	4,42	0,80	142	8
pla_12	0,48	326,97	8	8	0,51	O.K.	3,09	1,19	139	8
inf_03	0,4	326,70	8	8	0,31	O.K.	3,11	1,01	139	8
inf_37	0,33	304,60	8	8	0,35	O.K.	2,88	1,11	139	8
pla_16	0,55	334,04	1	8	0,32	O.K.	3,87	1,07	142	
pla_20	0,5	330,88	1	8	0,50	O.K.	3,92	1,03	142	
pla_22	0,52	317,87	1	8	0,38	O.K.	3,81	1,12	142	
inf_05	0,23	207,78	1	2	0,00	Nicht O.K.	3,10	1,13	142	
inf_07	0,44	2,09	1	7	0,16	Nicht O.K.	3,56	1,15	142	
inf_40	0,33	182,76	1	3	-0,20	Nicht O.K.	2,75	1,09	142	
fb_01	0,34	173,55	1	3	-0,09	Nicht O.K.	2,53	1,18	142	
fb_30	0,59	201,15	1	3	0,03	Nicht O.K.	2,96	1,14	142	
pla_15	0,44	189,07	2	3	0,48	Nicht O.K.	1,73	0,91	138	
pla_18	0,68	184,04	2	3	0,69	O.K.	1,99	1,16	138	
pla_26	0,69	192,36	2	3	0,71	O.K.	1,97	1,11	138	
pla_33	0,66	190,94	2	3	0,70	O.K.	2,28	1,22	138	
pla_37	0,54	191,66	2	3	0,55	Nicht O.K.	2,04	1,15	138	
inf_22	0,73	195,97	2	3	0,70	O.K.	1,54	0,88	138	
inf_30	0,63	190,48	2	3	0,61	O.K.	1,75	0,90	138	
inf_32	0,69	192,87	2	3	0,65	O.K.	1,54	0,91	138	
inf_45	0,62	192,74	2	3	0,59	Nicht O.K.	1,44	0,81	138	
fb_23	0,71	187,91	2	3	0,60	O.K.	1,86	1,15	138	
fb_37	0,58	190,98	2	3	0,59	O.K.	2,04	1,00	138	
fb_38	0,61	186,50	2	3	0,60	O.K.	2,38	1,07	138	
fb_45	0,74	198,78	2	3	0,66	O.K.	2,21	1,34	138	
fb_48	0,47	191,05	2	3	0,46	Nicht O.K.	1,99	0,94	138	
pla_01	0,57	178,58	3	3	0,61	O.K.	1,33	0,69	141	
pla_07	0,52	166,77	3	3	0,56	O.K.	1,77	1,05	141	
pla_19	0,39	157,17	3	4	0,39	O.K.	1,85	1,10	141	
pla_35	0,69	167,87	3	3	0,77	O.K.	1,25	0,61	141	
pla_47	0,64	177,30	3	3	0,64	O.K.	1,64	0,85	141	
inf_02	0,58	175,72	3	3	0,65	O.K.	1,29	0,64	141	
inf_10	0,69	187,37	3	3	0,57	O.K.	1,74	0,97	141	
inf_41	0,58	170,80	3	3	0,65	O.K.	1,27	0,63	141	
fb_13	0,54	163,39	3	3	0,49	O.K.	1,60	0,91	141	
fb_27	0,57	171,47	3	3	0,62	O.K.	1,67	0,95	141	
fb_34	0,61	169,22	3	3	0,70	O.K.	1,33	0,67	141	
fb_43	0,53	162,55	3	3	0,55	O.K.	1,54	0,68	141	
pla_03	0,45	144,15	4	4	0,36	O.K.	1,80	0,89	142	
pla_11	0,46	144,32	4	4	0,34	O.K.	1,24	0,52	142	
pla_21	0,59	165,30	4	3	0,69	O.K.	1,19	0,54	142	
inf_06	0,53	189,75	4	3	0,43	O.K.	1,33	0,77	142	
inf_16	0,58	176,53	4	3	0,65	O.K.	1,29	0,63	142	
inf_27	0,66	161,92	4	3	0,65	O.K.	1,50	0,82	142	
inf_34	0,45	162,25	4	3	0,53	O.K.	1,49	0,85	142	

Item	VL	Winkel	S _{erw}	S _{emp}	Part-Whole	Alpha fällt, wenn Item gelöscht?	M	S	N	S _{ausw}
fb_06	0,53	165,52	4	3	0,68	O.K.	1,31	0,67	142	
fb_07	0,49	165,43	4	3	0,65	O.K.	1,26	0,67	142	
fb_11	0,39	175,63	4	3	0,49	O.K.	1,19	0,48	142	
fb_17	0,53	157,96	4	3	0,58	O.K.	1,46	0,76	142	
fb_19	0,62	160,37	4	3	0,70	O.K.	1,31	0,75	142	
pla_27	0,32	91,09	5	5	0,31	O.K.	3,06	1,01	141	
pla_40	0,51	63,69	5	6	0,41	O.K.	3,11	1,18	141	
inf_01	0,31	65,25	5	6	0,25	O.K.	2,06	0,92	141	
inf_17	0,22	107,29	5	5	0,20	O.K.	2,06	0,98	141	
inf_21	0,25	37,33	5	6	0,16	Nicht O.K.	3,80	1,00	141	
inf_36	0,52	59,47	5	6	0,43	O.K.	3,09	1,03	141	
inf_43	0,55	55,09	5	6	0,44	O.K.	2,93	1,12	141	
fb_04	0,4	128,66	5	4	0,15	Nicht O.K.	1,73	0,90	141	
fb_12	0,21	80,58	5	5	0,21	O.K.	2,82	1,14	141	
fb_14	0,53	134,31	5	4	0,32	O.K.	1,42	0,68	141	
fb_31	0,6	153,31	5	4	0,19	O.K.	1,88	0,97	141	
fb_42	0,31	49,70	5	6	0,29	O.K.	2,68	0,96	141	
pla_13	0,67	3,49	6	7	0,60	O.K.	3,55	1,13	139	
pla_14	0,51	8,46	6	7	0,50	O.K.	3,40	1,15	139	
pla_24	0,63	19,04	6	7	0,65	O.K.	3,25	1,15	139	
pla_43	0,6	20,04	6	7	0,63	O.K.	2,70	1,10	139	
pla_45	0,63	15,34	6	7	0,67	O.K.	3,68	1,09	139	
inf_09	0,64	7,84	6	7	0,60	O.K.	3,72	1,00	139	
inf_31	0,76	26,43	6	6	0,67	O.K.	3,68	1,10	139	
inf_44	0,72	16,38	6	7	0,72	O.K.	3,60	1,04	139	
inf_47	0,56	27,21	6	6	0,55	O.K.	3,29	1,02	139	
fb_15	0,66	18,52	6	7	0,62	O.K.	3,43	1,08	139	
fb_20	0,42	43,26	6	6	0,39	O.K.	3,06	1,11	139	
fb_32	0,62	356,47	6	7	0,59	O.K.	3,30	1,03	139	
pla_04	0,63	15,08	7	7	0,67	O.K.	3,64	1,19	140	
pla_05	0,5	17,28	7	7	0,53	Nicht O.K.	3,54	1,33	140	
pla_10	0,52	9,37	7	7	0,46	Nicht O.K.	3,21	1,27	140	
pla_28	0,61	44,47	7	6	0,45	Nicht O.K.	2,91	1,10	140	
inf_11	0,67	38,18	7	6	0,60	O.K.	2,61	1,11	140	
inf_25	0,71	10,30	7	7	0,66	O.K.	3,76	1,05	140	
inf_33	0,68	8,57	7	7	0,63	O.K.	4,04	1,01	140	
inf_35	0,53	34,29	7	6	0,46	Nicht O.K.	3,24	1,18	140	
fb_02	0,63	10,86	7	7	0,70	O.K.	3,11	1,18	140	
fb_24	0,71	357,65	7	7	0,69	O.K.	3,86	1,13	140	
fb_25	0,69	353,82	7	7	0,72	O.K.	3,62	1,10	140	
fb_36	0,53	9,59	7	7	0,56	Nicht O.K.	2,56	1,03	140	
pla_02	0,43	338,85	8	7	0,38	O.K.	3,40	1,15	139	
pla_06	0,59	1,17	8	7	0,49	O.K.	3,24	1,29	139	
pla_09	0,5	350,25	8	7	0,55	O.K.	2,92	1,15	139	
pla_32	0,53	348,52	8	7	0,53	O.K.	3,51	1,07	139	
pla_42	0,68	359,83	8	7	0,59	O.K.	3,98	0,86	139	

Item	VL	Winkel	S _{erw}	S _{emp}	Part-Whole	Alpha fällt, wenn Item gelöscht?	M	S	N	S _{ausw}
inf_19	0,47	351,72	8	7	0,49	O.K.	2,96	1,22	139	
inf_24	0,54	1,59	8	7	0,40	O.K.	4,06	0,99	139	
inf_28	0,5	348,76	8	7	0,43	O.K.	3,46	1,04	139	
inf_39	0,66	2,97	8	7	0,57	O.K.	3,60	0,95	139	
fb_09	0,67	339,06	8	7	0,62	O.K.	4,10	1,01	139	
fb_18	0,45	0,26	8	7	0,57	O.K.	3,06	1,25	139	
fb_33	0,45	352,94	8	7	0,49	O.K.	3,15	1,20	139	
fb_40	0,45	355,63	8	7	0,48	O.K.	3,36	1,13	139	
fb_44	0,56	354,53	8	7	0,59	O.K.	3,24	1,03	139	

Anmerkungen: pla = Planen, inf= Informieren, fb = Feedback. Die Itemformulierungen sind Anhang 4 zu entnehmen. VL = Vektorlänge, S_{erw} = erwarteter Sektor, S_{emp} = empirischer Sektor, Part-Whole = Part-Whole-Korrelation, Alpha = Cronbachs Alpha, M = Mittelwert, S = Standardabweichung, S_{ausw} = Sektor, für den das Item nach der Itemselektion ausgewählt wurde.