

***Welche Kommunikationsarten von Führungskräften fördern bei den Mitarbeitenden das Vertrauen und das Commitment in Bezug auf die Organisation?***

Bachelor-Thesis im Bachelor of Science Betriebsökonomie  
der Fernfachhochschule Schweiz

---

Autorin: *Christine Bottinelli*

Einreichdatum: *24. Februar 2023*

Referentin: *Dr. Claudia Stadelmann-Keller*

## Management Summary

Kommunikationsdefizite stellen uns sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag immer wieder vor herausfordernde Situationen. Häufig kommt es vor, dass eine Botschaft vom Empfänger nicht so verstanden wird, wie sie vom Sender gemeint war.

Bei der vorliegenden Untersuchung liegt der Fokus auf der Kommunikation im Führungsalltag. Die bisherige Forschung hat bereits zahlreiche Ergebnisse geliefert, welche belegen, dass sich das Kommunikationsverhalten (z. B. die Offenheit der Kommunikation) von Führungskräften auf eine Vielzahl an Variablen auf der Seite der Mitarbeitenden auswirkt. Als Beispiele seien an dieser Stelle das Vertrauen der Mitarbeitenden oder deren Commitment zu nennen. Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, herauszufinden, auf welche Art Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren können, um einen möglichst positiven Einfluss auf deren Empfinden und Haltung zu haben. Untersucht wird folgende Forschungsfrage: Wie hängt die Offenheit der Kommunikation mit dem Vertrauen und dem Commitment der Mitarbeitenden in Bezug auf die Organisation zusammen?

Die Antworten auf die Forschungsfrage und die dazugehörigen Hypothesen sollen einerseits einen unterstützenden Beitrag zur bereits bestehenden Forschungsliteratur liefern und andererseits wertvolle Hinweise und Ratschläge für die künftige Forschung sowie die berufliche Praxis ermöglichen.

Die Datenerhebung erfolgte mithilfe einer quantitativen Erhebung: Bei einem Online-Vignettenexperiment wurden den Umfrageteilnehmenden zwei unterschiedliche Vignetten vorgelegt, welche lediglich in Bezug auf die Offenheit der Kommunikation variierten.

Die Auswertung der erhobenen Daten ergibt, dass eine offene Kommunikation sowohl das Vertrauen als auch das Commitment der Mitarbeitenden in Bezug auf die Organisation stärkt.

Obwohl es der untersuchten Stichprobe an Repräsentativität fehlt, können wertvolle Schlussfolgerungen daraus gezogen werden. Einerseits können bereits vorliegende Forschungsergebnisse bestätigt und bestärkt werden. Andererseits wird noch deutlicher, wie wichtig eine offene Kommunikation im Führungskontext ist, um bei den Mitarbeitenden Vertrauen und Commitment zu wecken. Um ihr volles Potenzial entfalten zu können, sollten Mitarbeitende die Wertschätzung ihrer Vorgesetzten spüren und sich ernstgenommen und einbezogen fühlen. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, besteht die Gefahr einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation, welche sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Nachteile mit sich bringt.

In Anbetracht der sich immer schneller verändernden Bedürfnisse der Arbeitnehmenden ist zu erwarten, dass sich Unternehmen künftig noch schneller und flexibler an diese neuen Gegebenheiten anpassen müssen, was zahlreiche neue Forschungsfelder eröffnet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.1.1 Grundmodelle der Kommunikation.....	1
1.1.2 Kommunikationsarten der Führungskräfte.....	3
1.1.3 Das Vertrauen der Mitarbeitenden .....	4
1.1.4 Das organisationale Commitment der Mitarbeitenden .....	5
1.2 Zielsetzungen .....	6
1.3 Methodik.....	6
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Die Theorie der Kommunikationsanpassung .....	8
2.2 Die Theorie der sozialen Identität .....	9
2.3 Kommunikationsverhalten und Vertrauen .....	10
2.4 Kommunikationsstile und Führungserfolg .....	11
2.5 Kommunikation und organisationales Commitment .....	12
2.6 Offenheit der Kommunikation .....	13
2.7 Hypothesen .....	15
<b>3 Datenerhebung und -auswertung</b> .....	<b>15</b>
3.1 Forschungsdesign .....	16
3.2 Vignettenexperiment.....	17
3.3 Messinstrumente .....	19
3.3.1 Offenheit der Kommunikation.....	19
3.3.2 Vertrauen in die Organisation.....	20
3.3.3 Organisationales Commitment .....	20
3.4 Pre-Test .....	21
3.5 Durchführung und Rücklauf .....	21
3.6 Datenbereinigung und Skalenbildung .....	22
3.6.1 Datenbereinigung.....	22
3.6.2 Skalenbildung .....	23
3.7 Stichprobe .....	24
3.7.1 Geschlecht.....	24
3.7.2 Alter .....	25
3.7.3 Höchster Bildungsabschluss .....	26

3.7.4	Das Hineinversetzen in die Situation.....	27
3.7.5	Anregungen / Bemerkungen .....	27
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>28</b>
4.1	Manipulationscheck.....	28
4.2	Offenheit der Kommunikation und Vertrauen in die Organisation.....	28
4.3	Offenheit der Kommunikation und organisationales Commitment.....	30
<b>5</b>	<b>Abschliessender Teil / Diskussion .....</b>	<b>32</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	33
5.2	Interpretation der Ergebnisse .....	33
5.2.1	Offenheit der Kommunikation und Vertrauen .....	33
5.2.2	Offenheit der Kommunikation und Commitment.....	35
5.3	Beantwortung der Forschungsfrage.....	36
5.4	Limitierungen.....	36
5.4.1	Repräsentativität der Stichprobe .....	36
5.4.2	Realitätsbezug .....	38
5.4.3	Das Hineinversetzen in die Situation.....	38
5.4.4	Soziale Erwünschtheit.....	39
5.5	Empfehlungen für die Forschung.....	39
5.5.1	Repräsentativität.....	39
5.5.2	Realitätsbezug .....	40
5.5.3	Weitere Empfehlungen.....	40
5.6	Empfehlungen für die Praxis.....	41
5.7	Fazit / Ausblick .....	43
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>44</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>47</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>48</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>49</b>
	<b>Selbständigkeitserklärung .....</b>	<b>0</b>

# 1 Einleitung

In den folgenden Abschnitten wird in das Thema der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit eingeführt. Die Problemstellung führt anhand von Beobachtungen aus der Praxis und Befunden aus der bisherigen Forschung an die zu bearbeitende Forschungsfrage heran. Die Definition zentraler Begriffe und die Eingrenzung des Themas sollen zeigen, auf welchen Aspekten der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt. In den Zielsetzungen wird erläutert, welchen Mehrwert die Studie sowohl für die berufliche Praxis als auch für die künftige Forschung schaffen kann.

## 1.1 Problemstellung

«Da wurde wohl falsch kommuniziert». Diese Aussage fasst verschiedenste Äusserungen zusammen, die häufig im privaten und beruflichen Alltag zu hören sind. Sie sollen zum Ausdruck bringen, dass die Information, die beispielsweise eine Person oder eine Organisation an eine Zielgruppe übermittelte, bei dieser nicht die gewünschte Wirkung erzielt hat. «Man kann nicht nicht kommunizieren» (Watzlawick, 2016). Diese bekannte Aussage macht deutlich, dass auch das vermeintliche Unterlassen von Kommunikation (indem vom Sender<sup>1</sup> keine aktive Übermittlung von Informationen ausgeht) eine Wirkung beim Adressaten hervorruft, z. B. Unsicherheit.

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird die Thematik der Kommunikation im Führungskontext untersucht. Kommunikation im Führungsalltag ist ein unumstrittener Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung.

### 1.1.1 Grundmodelle der Kommunikation

Um die Wirkweisen der Kommunikation besser verstehen zu können, werden nachfolgend drei Grundmodelle der Kommunikation kurz beschrieben.

#### Das Eisberg-Modell

Jede Nachricht enthält neben dem Inhaltsaspekt auch einen Beziehungsaspekt. Diese Annahme von Watzlawick (2016) wird im Eisberg-Modell der Kommunikation deutlich (vgl. Abbildung 1). Die Spitze des Eisbergs steht hierbei für den sichtbaren, bewussten Teil der Kommunikation, welcher verbal stattfindet. Dieser Teil enthält die sachliche Information. Eine Aussage kann lauten: «Es ist 12 Uhr.» Unter der Oberfläche allerdings befindet sich ein verhältnismässig viel grösserer Anteil der Kommunikation, welcher Informationen zur Beziehung zwischen Sender und Empfänger

---

<sup>1</sup> Wenn eine geschlechterneutrale Formulierung nicht möglich ist, schliesst die Verwendung der männlichen Form in dieser Arbeit jeweils alle Geschlechter ein.

enthält. Dieser Anteil kommt durch nonverbale Verhaltensweisen wie Gestik, Mimik, Tonlage oder Körperhaltung zum Ausdruck. Je nachdem, wie die oben genannte Aussage gemacht wird, kann sie vom Empfänger als genervt, hungrig oder müde interpretiert werden. Eine Kommunikation, die ausschliesslich auf sachlicher Ebene stattfindet, ist eher unwahrscheinlich (Schirmer & Woydt, 2013).

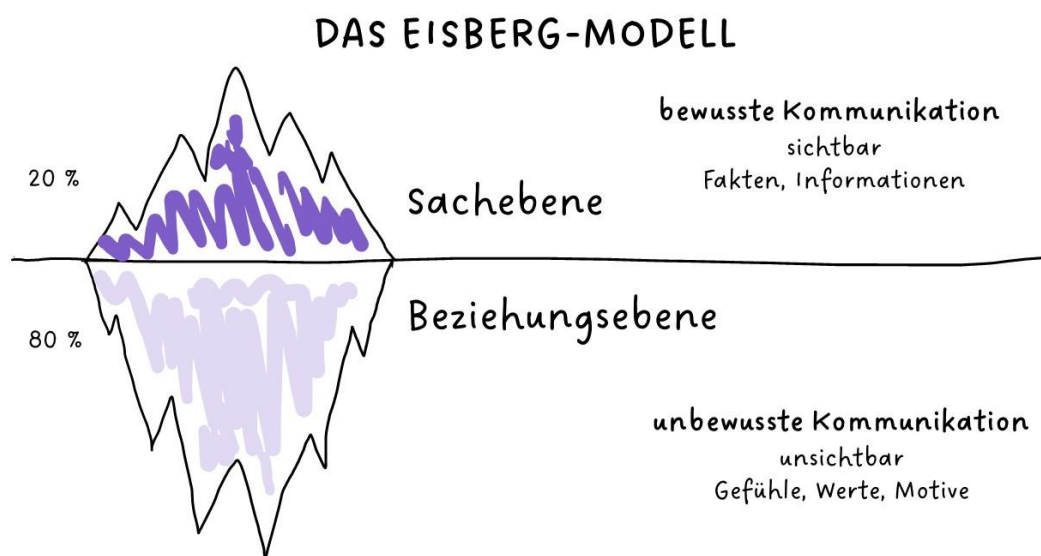


Abbildung 1: Das Eisberg-Modell  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Studyflix (n. D.)

### Das Kommunikationsquadrat

Aufbauend auf Watzlawicks Modell zur Inhalts- und Beziehungsebene hat der deutsche Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun das Kommunikationsquadrat (auch bekannt unter der Bezeichnung «Vier-Seiten-Modell») entwickelt (Schirmer & Woydt, 2013). Dem Modell nach hat jede Nachricht vier Seiten: eine inhaltliche und eine beziehungsbezogene Seite wie bei Watzlawick und zusätzlich die beiden Aspekte «Selbstkundgabe» und «Appell». So senden wir also bei jeder Nachricht vier Botschaften aus. Sagt jemand beispielsweise: «Die Milch ist leer!», enthält diese Aussage einerseits die sachliche Information (es hat keine Milch mehr), jedoch noch drei weitere Aspekte. So könnte die Aussage z. B. vom Chef kommen. Mit der Aussage könnte er meinen, dass sein Mitarbeitender Kaffee holen soll (Appell), da er schliesslich sein Vorgesetzter ist (Beziehung) und er selbst keine Zeit dafür hat (Selbstkundgabe). Schulz von Thun (2003, zitiert nach Schirmer & Woydt, 2013) postuliert zudem, dass jede Nachricht mit «vier Schnäbeln» gesprochen und mit «vier Ohren» gehört wird. Dabei ist es nicht notwendigerweise so, dass die einzelnen Aspekte vom Empfänger so verstanden werden, wie sie vom Sender gemeint waren.

## **Die Transaktionsanalyse**

Der US-amerikanische Psychiater Eric Berne (nach Schirmer & Woydt, 2013) begründete die Theorie der Transaktionsanalyse. Er hatte beobachtet, dass Menschen aus drei verschiedenen Ich-Zuständen heraus handeln bzw. sprechen können. Der Interaktionspartner (z. B. der Empfänger einer Nachricht) wiederum kann aus drei Ich-Zuständen heraus reagieren: Das Kind-Ich, das Eltern-Ich und das Erwachsenen-Ich. Von einer gelungenen Transaktion spricht Berne nun, wenn die Interaktion der beiden Kommunikationspartner kongruent ist. Wenn der Ehemann seine Ehefrau fragt, welche Krawatte er anziehen soll und diese darauf antwortet, er solle doch die blaue nehmen, dann ist die Transaktion kongruent, da der Mann aus dem Kind-Ich heraus das Eltern-Ich der Frau angesprochen hat und sie dem Kind-Ich des Mannes aus dem Eltern-Ich heraus geantwortet hat. Gerade in der Zweierbeziehung zwischen Vorgesetztem und Geführtem kommt es häufig vor, dass der Vorgesetzte aus dem Eltern-Ich heraus an das Kind-Ich des Mitarbeiters appelliert, weil er diesen hierarchiebedingt als seinen Schützling betrachtet. Eine solche Transaktion kann nur gelingen, wenn der Mitarbeiter vom Vorgesetzten auf dieser Ebene angesprochen werden möchte. Andernfalls handelt es sich um eine misslungene Transaktion (Schirmer & Woydt, 2013).

### **1.1.2 Kommunikationsarten der Führungskräfte**

Die vorangehenden Ausführungen lassen vermuten, dass Kommunikation im Führungsalltag alles andere als einfach oder gar eindeutig ist. Die meisten der oben genannten Grundsätze und Aspekte der Kommunikation geschehen unbewusst.

Im beruflichen Alltag lässt sich denn auch häufig beobachten, dass Führungspersonen auf unterschiedliche Arten mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren. Manche informieren proaktiv über aktuelle und geplante Aktivitäten, andere kommunizieren nach Möglichkeit nur das Minimum und auf reaktive Weise, wenn z. B. etwas Aussergewöhnliches vorgefallen ist, das eine Erklärung unumgänglich macht.

Nach Alter (2018) müssen Informationen im Führungskontext offen und wahr sein, rechtzeitig erfolgen und für alle Betroffenen sowohl zugänglich als auch verständlich sein. Die Art und Weise, wie eine Führungskraft kommuniziert, hat vielfältige Auswirkungen auf das Empfinden und das Verhalten der Mitarbeitenden. Werden die oben genannten Ansprüche an Informationen teilweise oder vollständig verletzt, können bei den Mitarbeitenden leicht Misstrauen, Vermutungen oder gar Gerüchte entstehen (Alter, 2018). So erstaunt ein Forschungsbefund von Davis und Landa (1999, zitiert nach Zeffane & Connell, 2003) kaum: In einer Umfrage unter 2004 kanadischen

Erwerbstätigen stellte sich heraus, dass drei von vier Angestellten ihren Vorgesetzten nicht vertrauen.

In der vorliegenden Forschungsarbeit liegt der Fokus beim Thema Kommunikation auf der Offenheit der Kommunikation. Nach Rogers (1987) wird die Offenheit der Kommunikation dadurch beschrieben, wie hoch die Aufnahmefähigkeit für und das Reaktionsvermögen gegenüber Informationen von anderen Personen ausgeprägt ist. Demzufolge beinhalten offene Kommunikationsverhaltensweisen das Einholen von Informationen, das Anhören von Informationen und das Handeln aufgrund der erhaltenen Informationen. Die Offenheit der Kommunikation wird hierbei nicht in Bezug auf Routineaufgaben betrachtet. Es geht demzufolge nicht darum, wie offen während des Tagesgeschäfts Befehle erteilt, Anleitungen gegeben oder Berichte erstattet werden. Vielmehr beleuchtet die Offenheit der Kommunikation das Verhalten im Hinblick auf Unerwartetes und Aussergewöhnliches, insbesondere negative Ereignisse. Je offener die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden oder bei den Mitarbeitenden bzw. den Führungskräften untereinander ist, desto schneller können Probleme erkannt und gelöst werden. Von der Offenheit der Kommunikation hängt ab, ob Herausforderungen proaktiv oder reaktiv entgegengetreten wird.

### **1.1.3 Das Vertrauen der Mitarbeitenden**

Das Vertrauen der Mitarbeitenden kann sowohl in Bezug auf die Organisation als auch in Bezug auf die Führung bzw. die Führungskräfte betrachtet werden. Hon und Grunig (1999) verstehen unter Vertrauen im Unternehmenskontext die Bereitschaft einer Gruppe oder einer Person, sich gegenüber einer zweiten Gruppe oder Person zu öffnen. Die Forschenden unterscheiden drei Dimensionen: Erstens bezeichnen sie mit «Integrität» die Überzeugung, dass eine Organisation fair und gerecht handelt. Zweitens umschreiben sie mit «Verlässlichkeit» die Überzeugung, dass eine Organisation das tut, was sie verspricht zu tun. Mit «Kompetenz» schliesslich benennen sie die Fähigkeit der Organisation, das zu tun, was sie zu tun verspricht. Willemyns et al. (2003) führen die Organisationskultur, deren Struktur und die Ressourcenverfügbarkeit als weitere relevante Bedingungen für das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation auf.

Mayer et al. (1995) definieren Vertrauen in die Führungskraft als die Bereitschaft eines Mitarbeitenden, sich den Handlungen seines Vorgesetzten auszusetzen, obwohl er weder dessen Verhalten noch dessen Handlungen kontrollieren kann. Von Seiten der Führungskräfte ist es wichtig, die Vision und die Ziele sowie die Werte der Organisation auf inspirierende Art zu vermitteln und als Vorbild zu handeln (Gillespie & Mann, 2004). So wird den Mitarbeitenden Respekt, Stolz und Vertrauen seitens der



Führungskräfte vermittelt, was gemäss den Untersuchungen derselben Forschenden 67 Prozent des Vertrauens der Mitarbeitenden in ihre Vorgesetzten erklärt. In der vorliegenden Studie liegt das Hauptaugenmerk auf dem organisationsbezogenen Vertrauen der Mitarbeitenden nach der Definition von Hon und Grunig (1999).

#### **1.1.4 Das organisationale Commitment der Mitarbeitenden**

Der aus dem Englischen stammende Begriff «commitment» heisst auf Deutsch «Bindung» oder «Verpflichtung».

Im unternehmerischen Kontext beschreibt der Term «organisational commitment», wie sehr sich eine Person mit einem Unternehmen identifiziert (Porter et al., 1974). Laut den Forschenden sind hierbei drei Faktoren relevant: Erstens muss eine Person stark an die Ziele und Werte der Organisation glauben und diese akzeptieren. Zweitens muss die Person bereit sein, grosse Anstrengungen im Namen der Organisation zu leisten und drittens muss der starke Wunsch vorhanden sein, ein Mitglied der Organisation zu bleiben. Die Forschenden postulieren einen inversen Zusammenhang zwischen dem organisationalen Commitment der Mitarbeitenden und der Mitarbeiterfluktuation in einem Unternehmen.

Denselben Zusammenhang behaupten auch Allen und Meyer (1996). Sie definieren das organisationale Commitment als eine Verbindung zwischen einem Mitarbeitenden und einer Organisation, welche – je nach Intensität – vorauszusagen vermag, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Mitarbeitende die Organisation freiwillig verlassen wird. Je höher das Commitment ausgeprägt ist, desto unwahrscheinlicher ist ein Weggang des Mitarbeitenden vom Unternehmen. Etwas anders als Porter und seine Kollegen definieren sie jedoch das organisationale Commitment. Die Forschenden unterscheiden dabei drei Arten von organisationalem Commitment: Affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment. Das affektive Commitment ist vorhanden, wenn Mitarbeitende eine emotionale Bindung zu der Organisation haben, für die sie arbeiten. Sie bleiben also in der Organisation, weil sie es wollen. Das kalkulatorische Commitment der Mitarbeitenden beschreibt deren Abwägen von Vor- und Nachteilen, wenn sie das Unternehmen verlassen würden. Wenn aus ihrer Sicht die Nachteile eines Weggangs überwiegen, werden sie im Unternehmen bleiben, weil dies für sie vorteilhafter ist. Auch das normative Commitment unterstellt, dass ein Verbleiben im Unternehmen nicht ganz freiwillig ist. Normatives Commitment liegt vor, wenn Mitarbeitende sich verpflichtet fühlen, in einer Organisation zu bleiben, z. B., weil ihnen während ihrer bisherigen Anstellung eine Weiterbildung finanziert worden ist.

## 1.2 Zielsetzungen

Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung liegt auf den weiter oben eingeführten Konzepten «Offenheit der Kommunikation» auf der einen Seite und «Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation» sowie «organisationales Commitment der Mitarbeitenden» auf der anderen Seite. Die Forschungsfrage lautet:

Wie hängt die Offenheit der Kommunikation mit dem Vertrauen und dem Commitment der Mitarbeitenden in Bezug auf die Organisation zusammen?

Wie die Literaturrecherche im nachfolgenden Kapitel zeigt, gibt es in der bisherigen Forschungsliteratur bereits zahlreiche Befunde, welche den Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten und dessen Auswirkungen auf Einstellungen, Empfinden und Verhalten von Mitarbeitenden belegen. Nach dem Kenntnisstand der Autorin wurde der explizite Zusammenhang zwischen der Offenheit der Kommunikation und dem organisationalen Vertrauen und Commitment jedoch noch nicht in grossem Ausmass erforscht. Weiter stammt ein Grossteil der vorliegenden Forschungsarbeiten nicht aus dem mitteleuropäischen Raum.

Primäres Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es daher, die bereits vorhandenen Forschungsbefunde zu den genannten Zusammenhängen zu validieren und insbesondere herauszufinden, ob diese auch in der einheimischen Arbeitswelt Gültigkeit haben. Namentlich soll untersucht werden, wie die Offenheit der Kommunikation von einheimischen Führungskräften mit dem Vertrauen und Commitment von Mitarbeitenden in Bezug auf die Organisation zusammenhängt. So können die aufgestellten Hypothesen verifiziert oder widerlegt und die Forschungsfrage beantwortet werden. Aus den Ergebnissen sollen weiter Empfehlungen für Führungskräfte abgeleitet werden, damit diese ihr Kommunikationsverhalten auf eine Art entwickeln können, die das organisationale Vertrauen und Commitment der Mitarbeitenden fördert. Ausserdem soll die Diskussion der Ergebnisse dazu beitragen, Vorschläge zum Vorgehen bei künftigen Forschungsarbeiten auf diesem Themengebiet zu erarbeiten. Eine kritische Reflexion soll ferner die Limitierungen der Ergebnisse erläutern.

## 1.3 Methodik

Zu den einzelnen relevanten Variablen «Offenheit der Kommunikation» (unabhängige Variable) sowie «Vertrauen» und «organisationales Commitment» der Mitarbeitenden (abhängige Variablen) existieren jeweils bereits zahlreiche Forschungsbefunde, wie das nachfolgende Kapitel zeigt. Ebenfalls wurden zu allen drei theoretischen Konstrukten bereits valide Messinstrumente erarbeitet. Aus diesen Gründen bietet sich

eine quantitative Vorgehensweise an. Da die zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für die vorliegende Untersuchung knapp sind, wird eine Online-Befragung mithilfe der Umfragesoftware UNIPARK durchgeführt.

Diese Online-Befragung wird als einfaktorielles Vignettenexperiment mit zwei Stufen aufgegleist. Der Vorteil dieser Erhebungsmethode ist, dass durch die gezielte Manipulation von nur einer Variablen Störeffekte weitgehend ausgeschaltet bzw. kontrolliert werden können.

Für das Experiment werden zwei unterschiedliche Vignetten erstellt, die sich lediglich in der Offenheit der Kommunikation unterscheiden. Jeder Untersuchungsteilnehmende wird durch die Umfragesoftware zufällig einer der beiden Vignetten zugeteilt. Mit dem Manipulationscheck soll sichergestellt werden, dass die Manipulation wirksam ist. Dazu wird in der Umfrage erfasst, wie offen die Kommunikation in der Vignette wahrgenommen wurde. Weiter werden die Variablen «Vertrauen in die Organisation» und «organisationales Commitment» mittels Fragen aus validierten Fragebögen erfasst. Einige demografische Fragen sollen zusätzliche Untersuchungen zur Repräsentativität der Untersuchung ermöglichen. Zum Schluss des Online-Experiments müssen die Teilnehmenden angeben, wie gut sie sich in die geschilderte Situation, also in die Vignette, hineinversetzen konnten, um die interne Validität der Umfrage beurteilen zu können.

Mithilfe der Statistik- und Analysesoftware SPSS werden die erhobenen Daten bereinigt und ausgewertet. Nach der Datenbereinigung werden aus den einzelnen Items die Skalen zu den Konstrukten Offenheit der Kommunikation, Vertrauen in die Organisation und organisationales Commitment der Mitarbeitenden gebildet. Mithilfe einer Varianzanalyse wird anschliessend untersucht, ob sich die Mittelwerte der beiden Experimentalgruppen (offene vs. verschlossene Kommunikation) signifikant unterscheiden. Basierend auf diesen Informationen können anschliessend die aufgestellten Hypothesen überprüft und die Forschungsfrage beantwortet werden.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Ausgehend von der zu untersuchenden Forschungsfrage sind für die vorliegende Forschungsarbeit folgende theoretischen Begriffe zentral: Offenheit der Kommunikation, Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation und organisationales Commitment der Mitarbeitenden. In den nachfolgenden Unterkapiteln sollen bereits vorliegende Forschungsbefunde zu den interessierenden Variablen dargelegt, verglichen und kritisch reflektiert werden. Weiter wird erläutert, welche Definitionen für die vorliegende Untersuchung herangezogen werden.

## 2.1 Die Theorie der Kommunikationsanpassung

Die «communication accomodation theory (CAT)» (dt. Theorie der Kommunikationsanpassung) von Giles (z. B. Giles, 1973) untersucht die zwischenmenschliche Kommunikation in Bezug auf die Motivation, Ziele und Kommunikationsstrategien der Beteiligten. Die Theorie beschreibt, wie Individuen ihre Kommunikationsart an ihren jeweiligen Kommunikationspartner adaptieren, z. B. durch die Wortwahl oder die Gestik.

Basierend auf der CAT haben Willemyns et al. (2003) in einer Studie das Vertrauen und die Macht bei der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und den ihnen unterstellten Mitarbeitenden untersucht. Hierzu beleuchteten sie die vier Kommunikationsstrategien Annäherung, zwischenmenschliche Kontrolle, Diskussionsführung und Beziehung (siehe auch Jones et al., 1999). Dies ist eine nicht abschliessende Auswahl an Kommunikationsstrategien aus der CAT.

Die Annäherungsstrategien beschreiben, in welchem Ausmass die einzelnen Kommunikationspartner ihren Kommunikationsstil dem Gegenüber anpassen. Diese Anpassung kann das verwendete Vokabular, den Jargon, den Akzent sowie nonverbale Aspekte wie die Tonlage oder das Sprechtempo betreffen. Je nachdem, ob ein Gesprächspartner bei seinem Gegenüber Nähe oder Distanz bewirken möchte, passt er seinen Kommunikationsstil an: Wenn Zustimmung erreicht oder signalisiert werden möchte, wird ein gleiches Kommunikationsverhalten angestrebt, wie es das Gegenüber zeigt. Wenn hingegen Ablehnung signalisiert oder soziale Distanz geschaffen werden soll, wird ein konträres Verhalten gezeigt, z. B., indem ein für den Gesprächspartner schwer verständliches Vokabular verwendet wird.

Bei der zwischenmenschlichen Kontrolle geht es dem Gesprächspartner darum, sich selbst mit seinem Kommunikationsverhalten in eine bestimmte Rolle oder Machtstufe zu positionieren. So kann ein Vorgesetzter mit seiner Wortwahl oder Gestik seine übergeordnete Rolle gegenüber einem Mitarbeitenden unterstreichen. Demgegenüber kann von einem Vorgesetzten signalisiert werden, dass er sich als eine Art Mentor auf Augenhöhe sieht, indem er mit seinem Kommunikationsverhalten die «Höhenunterschiede» in der Hierarchiestufe abbaut.

Die Strategie der Diskussionsführung beinhaltet Verhaltensweisen zur Kontrolle der Unterhaltung. Diese äussern sich beispielsweise dadurch, dass ein Gesprächspartner eher mächtige Verhaltensweisen zeigt, indem er den anderen häufig unterbricht, die Unterhaltung dominiert, das Thema kontrolliert oder Weisungen erteilt. Seltener können ein informeller Umgangston oder Aussagen der Selbstoffenbarung beobachtet werden. Demgegenüber wird bei weniger mächtigen Verhaltensweisen eher indirekt

kommuniziert, gezögert und die Zustimmung des Gegenübers erfragt, indem Bestätigungsfragen wie «Stimmt's?» oder «Nicht wahr?» gestellt werden. Auch bei dieser Strategie ist es massgebend, ob ein Gesprächspartner bei seinem Gegenüber Nähe oder Distanz aufbauen will bzw. ob er den Machtunterschied hervorheben oder minimieren möchte.

Die Beziehungsstrategien schliesslich beleuchten Verhaltensmuster, welche Unterstützung, Empathie, Einbindung oder Wertschätzung des Gegenübers zum Ausdruck bringen und die Art und Weise beleuchten, wie Problemen gegenübergetreten wird. Eine positive Verhaltensweise, die in Bezug auf das Problemlöseverhalten beobachtet werden kann, ist, wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitenden für einen Fehler nicht rügt oder dies wenigstens in einem diskreten Gespräch unter vier Augen tut. Gemeinsam ist diesen vier beschriebenen Strategien, dass das gezeigte Kommunikationsverhalten eng mit dem Zeigen und Empfinden von Macht verknüpft ist.

## **2.2 Die Theorie der sozialen Identität**

Weiter haben Willemyns et al. (2003) für ihre Studie die «social identity theory» von Tajfel (1974) herangezogen. Nach dieser «Theorie der sozialen Identität» weiss jede Person, dass sie einer bestimmten sozialen Gruppe oder Schicht angehört. Je stärker das Zugehörigkeitsgefühl zur eigenen Gruppe ist, desto mehr wird sich die Person von aussenstehenden Gruppen distanzieren.

In Bezug auf das Kommunikationsverhalten ergeben sich für Führungskräfte nun unterschiedliche Möglichkeiten, wie sie sich gegenüber ihren Mitarbeitenden positionieren können. In diesem Zusammenhang gehört der Vorgesetzte in der Regel der Gruppe «Management» oder «Geschäftsleitung» an, die von ihm geführten Personen der Gruppe «Mitarbeitende». Wenn eine Führungsperson nun mittels verbalem und nonverbalem Kommunikationsverhalten betont, dass sie dem Management und nicht den Mitarbeitenden angehört, schafft sie dadurch Distanz. Wird die Gruppenzugehörigkeit hingegen weniger betont, indem der Vorgesetzte seinem Mitarbeitenden z. B. signalisiert, dass er «einer von ihnen» ist, kann Distanz abgebaut werden, wodurch wiederum Gruppenbarrieren durchbrochen werden können.

In der qualitativen Befragung, welche Willemyns et al. (2003) im Rahmen ihrer Studie durchführten, mussten die Teilnehmenden je eine kommunikative Situation zwischen sich und ihrem Vorgesetzten schildern, welche für sie zufriedenstellend bzw. nicht zufriedenstellend war. Daraus leiteten die Forschenden zusammenfassende Kategorien ab. Sie konnten feststellen, dass annähernde Verhaltensweisen (z. B. Selbstoffenbarung, Empathie oder die Bereitschaft zur Diskussion) dazu führen, dass die Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden geringer ist, also die Barrieren der

Gruppenzugehörigkeit durchbrochen werden. Im Gegensatz dazu führen distanzierende Verhaltensweisen wie Drohungen, Dominieren des Gesprächs oder die fehlende Bereitschaft zur Diskussion dazu, dass Mitarbeitende ihren Vorgesetzten stärker als Mitglied der anderen (und nicht der eigenen) Gruppe wahrnehmen.

Schliesslich stellten die Forschenden fest, dass die annähernden Verhaltensweisen sich positiv auf das Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber ihren Vorgesetzten, das Gruppenzugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden und die Wahrnehmung von Macht auswirken. Allerdings gilt dies nur, wenn diese annähernden Verhaltensweisen dem Naturell der Führungspersonen entsprechen. Bei einem kurzfristig einstudierten und später wieder verworfenen positiven Verhalten tritt der gewünschte Effekt langfristig nicht ein, im Gegenteil: Es kann sogar negative Auswirkungen auf das Vertrauen haben.

### **2.3 Kommunikationsverhalten und Vertrauen**

Auch Men et al. (2022) konnten einen Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften und dem Vertrauen der Mitarbeitenden sowohl in ebendiese Führungskräfte als auch in die Organisation feststellen. Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie haben die Forschenden untersucht, wie sich das Kommunikationsverhalten von Führungskräften auf das Vertrauen der Mitarbeitenden auswirkt. Die Online-Umfrage wurde während einer Phase der Pandemie gemacht, während der die Mitarbeitenden grösstenteils von zu Hause arbeiteten. In einer solchen Arbeitskonstellation ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte angemessen kommunizieren, um das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Viele Berufstätige sehen sich mit schnell wechselnden Veränderungen, Unsicherheit und Zukunftsangst konfrontiert. Hinzu kam während der Pandemie die Isolation aufgrund der Arbeit im Home-Office.

Nebst verhaltensbasierten Führungsmerkmalen wie dem transformationalen, authentischen oder dienenden Führungsstil spielt auch die Art der Kommunikation eine wichtige Rolle im Hinblick auf das Verhalten und das Vertrauen der Mitarbeitenden. Nach der «motivating language theory (MLT)» (dt. Theorie der motivierenden Sprache) von Mayfield et al. (1995) gibt es drei Ausprägungen der Führungssprache, die einen massgeblichen Einfluss auf das Vertrauen und Empfinden von Mitarbeitenden haben: die sinnstiftende, die empathische und die richtungsweisende Sprache.

Die sinnstiftende Sprache macht sich eine Führungskraft zunutze, um den Mitarbeitenden dabei zu helfen, die Kultur und die Werte der Organisation besser zu verstehen. Dies kann z. B. dadurch geschehen, dass ein Vorgesetzter mit seinem Mitarbeitenden über die Vision, die Werte oder die Kultur des Unternehmens spricht.

Mit der empathischen Sprache bringt eine Führungsperson dem Mitarbeitenden gegenüber zum Ausdruck, dass sie dessen emotionalen Bedürfnisse berücksichtigt, indem sie z. B. Wertschätzung zeigt. Dies kann beispielsweise geschehen, indem sich der Vorgesetzte bei einem Mitarbeitenden für dessen geleistete Arbeit bedankt.

Die richtungsweisende Sprache schliesslich hat zum Zweck, Unsicherheiten abzubauen, indem Ziele, Aufgaben und Belohnungssysteme verständlich erklärt werden. Einem Mitarbeitenden wird es z. B. helfen, wenn er von seinem Vorgesetzten einfache und verständliche Anweisungen zum Erledigen eines Auftrags erhält.

Diese drei Charakteristika der motivierenden Sprache nach Mayfield et al. (1995) nahmen sich Men et al. (2022) in ihrer Studie zu Hilfe um herauszufinden, wie Führungskräfte mit ihrem Sprachgebrauch das Vertrauen der Mitarbeitenden fördern können. Es stellte sich heraus, dass sowohl die sinnstiftende als auch die empathische und die richtungsweisende Sprache einen positiven Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeitenden haben. Der stärkste Effekt konnte dabei bei der empathischen Sprache beobachtet werden.

## **2.4 Kommunikationsstile und Führungserfolg**

Die Beziehungen zwischen Kommunikations- und Führungsstilen von Führungskräften auf der einen Seite und dem Führungserfolg andererseits haben De Vries et al. (2010) erforscht.

Bei den Kommunikationsstilen griffen die Forschenden auf sieben Hauptdimensionen zurück (De Vries et al., 2009): Ausdrucksstärke, Genauigkeit, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, verbale Angriffslust, emotionale Anspannung und Argumentationsfähigkeit. Um diese Ausprägungen der Kommunikationsstile in Verbindung mit Führungsstilen zu bringen, wurden einerseits der charismatische und menschenorientierte Führungsstil und andererseits der aufgabenorientierte Führungsstil herangezogen. Bereits Penley und Hawkins (1985) hatten herausgefunden, dass ein menschenorientierter Führungsstil eher als kommunikativ wahrgenommen wird als ein aufgabenorientierter. Den Wissenschaftlern zufolge liegt dies daran, dass beim menschenorientierten Führungsstil verschiedene beziehungsorientierte Aspekte wie Wärme und Besorgtheit eine wichtige Rolle spielen, während es beim aufgabenorientierten Führungsstil eher um den tatsächlichen Informationsgehalt als um den Kommunikationsstil geht.

De Vries et al. (2010) stellten nun die Hypothese auf, dass Kommunikationsstile in einer engeren Beziehung zum charismatischen und zum menschenorientierten Führungsstil stehen als zum aufgabenorientierten. Diese Behauptung konnte bestätigt werden. Daraus kann geschlossen werden, dass der charismatische und der

menschenorientierte Führungsstil mit den erwähnten sieben Dimensionen des Kommunikationsstils in Verbindung stehen.

Den Führungserfolg operationalisierten die Forschenden in den Dimensionen wahrgenommene Leistung der Führungsperson, Zufriedenheit mit der Führungsperson, das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber dem Team sowie das Zusammentragen und Teilen von Wissen der Mitarbeitenden mit ihren Vorgesetzten. Auch hier konnten De Vries et al. (2010) einen positiven Zusammenhang nachweisen: Sowohl die Kommunikationsstile als auch der charismatische und der menschenorientierte Führungsstil hängen positiv mit den vier erwähnten Dimensionen des Führungserfolgs zusammen.

## **2.5 Kommunikation und organisationales Commitment**

Es erstaunt kaum, dass die unternehmensinterne Kommunikation auch in Bezug auf das organisationale Commitment eine bedeutende Rolle spielt. De Nobile (2017) beispielsweise konnte in einer Umfrage unter 358 Mitarbeitenden an westaustralischen Schulen nachweisen, dass verschiedene Aspekte der organisationalen Kommunikation positiv mit der Arbeitszufriedenheit und dem organisationalen Commitment korrelieren.

De Nobile (2017) beschreibt vier Funktionen der organisationalen Verständigung: die unterstützende, die richtungsweisende, die kulturelle und die demokratische Funktion der Kommunikation. Unterstützend ist die Kommunikation, wenn Ermutigung, Anerkennung und soziale Interaktion eine Rolle spielen. Richtungsweisende Kommunikation findet statt, wenn das Ziel des Austauschs ist, Einfluss zu nehmen und Zustimmung zu erlangen. Bei der kulturellen Kommunikation geht es darum, die Werte und Glaubenssysteme der Organisation an die Mitarbeitenden zu vermitteln und aufrechtzuerhalten. Die demokratische Funktion der Kommunikation schliesslich hat zum Ziel, das Mitwirken der Mitarbeitenden an der Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation zu ermöglichen und zu fördern. In seiner Studie untersuchte De Nobile (2017) nun unter anderen die Zusammenhänge der vier Aspekte der Kommunikation mit dem organisationalen Commitment. Er kam zum Ergebnis, dass der unterstützende, der kulturelle und der demokratische Aspekt der Kommunikation in einem positiven Zusammenhang zum organisationalen Commitment stehen. Lediglich zwischen dem richtungsweisenden Aspekt und dem organisationalen Commitment konnte in dieser Untersuchung kein Zusammenhang festgestellt werden.

Auch Trombetta und Rogers (1988) untersuchten den Einfluss des Kommunikationsklimas auf das organisationale Commitment. In Bezug auf die Kommunikation unterschieden die Forschenden drei Aspekte: die Beteiligung an der



Entscheidungsfindung, die Offenheit der Kommunikation und die Angemessenheit der Informationen. Bei der statistischen Überprüfung der erhobenen Daten konnte nur für die Angemessenheit der Informationen ein direkter signifikanter Einfluss auf das organisationale Commitment festgestellt werden. Die Offenheit der Kommunikation hat zwar ebenfalls einen Einfluss auf das organisationale Commitment, jedoch nur einen indirekten, unter der Voraussetzung, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als moderierende Variable im Spiel ist.

Matin et al. (2010) gingen der Frage nach, welche zwischenmenschlichen Kommunikationsfähigkeiten das organisationale Commitment begünstigen. Um die zwischenmenschlichen Kommunikationsfähigkeiten zu messen, machten sie sich das Konzept von Robbins und Hunsaker (2003) zunutze. Diesem Konzept zufolge lassen sich zwischenmenschliche Kommunikationsfähigkeiten in drei Kategorien einteilen: die Führung, der Kommunikationsprozess und die Motivation. Zur Kategorie «Führung» gehören die Komponenten Führungsstil, Konfliktmanagement, Sitzungsleitung, Teamentwicklung und Förderung des Wandels. Zur Dimension «Kommunikationsprozess» gehören die Komponenten Senden einer Mitteilung, Zuhören und Feedback anbieten. Zur Dimension «Motivation» gehören die Komponenten Zielsetzung, Klärung der Erwartungen, Überzeugen und Ermächtigung. Ebenfalls eine wichtige Komponente ohne Zugehörigkeit zu einer Dimension ist das Verhandeln.

Matin et al. (2010) stellten 13 Hypothesen auf, welche davon ausgehen, dass jede der obenerwähnten Komponenten der zwischenmenschlichen Kommunikationsfähigkeiten in einem signifikanten Zusammenhang zum organisationalen Commitment steht. Zur Messung des organisationalen Commitments stützten sie ihre Forschung auf dem Konzept von Allen und Meyer (1996) ab. Diese unterteilen das organisationale Commitment in die drei Themen affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment (vgl. Kapitel 1.1.4). Die Untersuchung ergab, dass lediglich die Komponente Teamentwicklung aus der Kategorie Führung in einem signifikanten Zusammenhang zum organisationalen Commitment steht.

## **2.6 Offenheit der Kommunikation**

Für eine seiner wissenschaftlichen Forschungsarbeiten nahm sich Rogers (1987) zum Ziel, ein Messinstrument für die Offenheit der Kommunikation zu erarbeiten, das «communication openness measure (COM)». Zu diesem Zeitpunkt waren von vorangehenden Forschungsarbeiten bereits zahlreiche Theorien und Forschungsbefunde zur Offenheit der Kommunikation vorhanden.

Redding (1972, zitiert nach Rogers, 1987) hat das Konzept zur Offenheit der Kommunikation systematisch beschrieben und erläutert. Nach seiner Theorie kann die

Offenheit der Kommunikation in das Verhalten beim Senden und in das Verhalten beim Empfangen von Mitteilungen unterteilt werden. Als mögliche Dyaden kommen einerseits ein Vorgesetzter und ein Mitarbeitender und andererseits zwei Mitarbeitende untereinander infrage. Dabei strich Redding die besondere Wichtigkeit des Verhaltens von Führungskräften beim Erhalten von Nachrichten heraus.

Baird (1973, zitiert nach Rogers, 1987) konnte in Ergänzung zu diesem Befund feststellen, dass sich bei beiden Kombinationen (Führungskraft-Mitarbeitender und Mitarbeitender-Mitarbeitender) ähnliche Verhaltensweisen beim Senden und Empfangen von Mitteilungen beobachten lassen.

Redding (1972, zitiert nach Rogers, 1987) berichtet ebenfalls von den frühesten Studien zur Offenheit der Kommunikation, bei welchen die Offenheit als Anzahl einer Gruppe zur Verfügung stehender Kommunikationskanäle definiert wurden. Diese Studien wurden als Laborexperimente durchgeführt, wobei die Variable «Offenheit der Kommunikation» kontrolliert und deren Auswirkungen auf unterschiedliche Messgrößen erfasst wurden.

Zwar lieferten diese Studien wertvolle Erkenntnisse zum betreffenden Forschungsthema. Auf den Kommunikationsalltag in echten Unternehmen waren diese jedoch kaum verallgemeinerbar, da die kommunikativen Interaktionen in der Realität in ein komplexes und dynamisches System eingebunden sind und nicht als einzelne Variablen isoliert werden können.

Rogers (1987) hat also ein Modell von Kommunikationsverhaltensweisen entwickelt, welche auf Offenheit überprüft werden können. Das Modell besteht aus drei Teilen: Wer kommuniziert mit wem (1) auf welche Art und Weise (2) zu welchen Themen (3). Die drei Teile wurden entsprechend operationalisiert, bei den Interaktionspartnern (1) entstanden die Kategorien Vorgesetzter zu Mitarbeitendem, Mitarbeitender zu Vorgesetztem oder Mitarbeitender zu Mitarbeitendem. Bei den Verhaltenstypen (2) gibt es die vier Verhaltenstypen Senden von Nachrichten (sprechen und handeln) und Erhalten von Nachrichten (fragen und zuhören). Bei den Kommunikationsthemen wurden zehn Themen erarbeitet: Anweisungen, Befehle, Beschwerden, Kritik, persönliche Meinung, schlechte Neuigkeiten, neue Ideen, Gerüchte, Vorschläge und Argumente. Basierend auf diesen drei Kriterien wurden 120 Verhaltensweisen abgeleitet. Jede dieser Verhaltensweisen wurde zu einem Item in einem Fragebogen und musste danach beurteilt werden, ob eine offene oder eine verschlossene Kommunikation vorlag. Eine verschlossene Verhaltensweise ist z. B., wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitenden nie nach dessen Meinung fragt. Die Umfrageteilnehmenden mussten nun angeben, ob sie diese Verhaltensweise als offen oder verschlossen beurteilen.

Nach der Durchführung der Befragung und der Datenauswertung wurden die Verhaltensweisen zusammengefasst und entweder der offenen oder der verschlossenen Kommunikation zugeteilt. Aus dieser Einteilung entstand dann der eigentliche Fragebogen zur Messung der Offenheit der Kommunikation (COM), welcher zu diesem Zeitpunkt 55 Items enthielt.

Nach mehreren Feldstudien und anschliessender Auswertung der Daten konnte die Anzahl der Items von 55 auf zunächst 19 und schliesslich auf 13 reduziert und so die Reliabilität des Fragebogens deutlich verbessert werden.

Zur Erhebung der Offenheit der Kommunikation bedient sich die vorliegende Forschungsarbeit dieses Fragebogens. Weitere Ausführungen sind in Kapitel 3.3.1 zu finden.

## **2.7 Hypothesen**

Die bisherigen Forschungsbefunde, welche den Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften und dem Vertrauen bzw. dem Commitment der Mitarbeitenden beleuchten, enthalten teilweise Widersprüche. Vor allem in Bezug auf das organisationale Commitment lässt sich noch keine klare Antwort formulieren. Ausserdem wurde der explizite Zusammenhang zwischen der Offenheit der Kommunikation und dem Vertrauen in die Organisation bzw. dem organisationalen Commitment nach dem Kenntnisstand der Autorin noch nicht vollumfänglich erforscht. Bereits vorhandene Forschungsergebnisse zu den interessierenden Variablen stammen zudem grösstenteils von Forschenden ausserhalb des europäischen Raumes. Aufgrund von kulturellen Unterschieden lässt sich nicht ausschliessen, dass die Ergebnisse in europäischen Raum nicht identisch ausfallen. Um einen Beitrag zur Klärung und Erweiterung dieser Forschungsbefunde leisten zu können, sollen im Rahmen der vorliegenden Bachelor-Thesis folgende Hypothesen überprüft werden:

H1: Mitarbeitende, welche eine offene Kommunikation erleben, haben mehr Vertrauen in die Organisation als Mitarbeitende, welche eine verschlossene Kommunikation erleben.

H2: Mitarbeitende, welche eine offene Kommunikation erleben, haben mehr organisationales Commitment als Mitarbeitende, welche eine verschlossene Kommunikation erleben.

## **3 Datenerhebung und -auswertung**

Die für die vorliegende Untersuchung relevanten Variablen «Offenheit der Kommunikation», «Vertrauen in die Organisation» und «organisationales Commitment» sind

bereits erforschte Konzepte. Deshalb bietet sich zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ein quantitatives Vorgehen an. Zu allen drei Variablen sind bereits validierte Messinstrumente vorhanden, was die Datenerhebung wesentlich vereinfacht.

### 3.1 Forschungsdesign

Die zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Datenerhebung sind im vorliegenden Fall beschränkt. Eine Längsschnittstudie etwa, mit deren Hilfe Wirkungen und Entwicklungen über einen längeren Zeitraum erfasst werden könnten oder eine aufwändige Feldstudie in der realen Arbeitswelt können deshalb nicht in Betracht gezogen werden. Unter den gegebenen Voraussetzungen bietet sich daher eine quantitative, standardisierte Umfrage an. Um möglichst einfach und in kurzer Zeit zu möglichst vielen Umfrageteilnehmenden zu gelangen, wird die Umfrage online durchgeführt.

Zur Beantwortung der aufgestellten Hypothesen müssen Variablen von unterschiedlichen Akteuren erfasst werden. Damit ist gemeint, dass die unabhängige Variable «Offenheit der Kommunikation» das Verhalten von Führungspersonen auf der einen Seite betrifft und die beiden abhängigen Variablen «Vertrauen in die Organisation» und «organisationales Commitment» das Empfinden der Mitarbeitenden auf der anderen Seite. Würden nun alle drei Variablen von ein und derselben Person erhoben, wie es eine nicht-experimentelle Online-Umfrage nahelegt, besteht die Gefahr, dass daraus eine Methodenverzerrung resultiert. Wenn die Umfrageteilnehmenden z. B. zuerst die Offenheit der Kommunikation ihres aktuellen Vorgesetzten einschätzen müssen und anschliessend ihr eigenes Empfinden in Bezug auf ihr Vertrauen und ihr Commitment beurteilen sollen, ist eine Verzerrung der Antworten fast unumgänglich. Ausserdem spielen bei dieser Art der Befragung zahlreiche Störvariablen eine Rolle, welche sich negativ auf die Validität der Ergebnisse auswirken können. Hier könnte als Beispiel die Branchenzugehörigkeit oder das Dienstalter des Umfrageteilnehmers in seiner realen Arbeitssituation eine Rolle spielen.

Um sowohl der Methodenverzerrung als auch den Störvariablen möglichst entgegenwirken zu können, wird zur Datenerhebung ein Vignettenexperiment durchgeführt. Bei dieser Umfrageform kann gezielt nur die unabhängige Variable – im vorliegenden Fall die «Offenheit der Kommunikation» – manipuliert werden. Allfällige Störvariablen, deren Auftreten wahrscheinlich ist, können weitgehend ausgeschaltet werden, indem nebst der Variation der unabhängigen Variablen allen Teilnehmenden identische Informationen zur Verfügung stehen.

### 3.2 Vignettenexperiment

Das Vignettenexperiment wird mithilfe der Online-Umfragesoftware UNIPARK erstellt und durchgeführt. In Anhang 1 ist das Codebuch der Online-Umfrage ersichtlich.

Auf der Willkommenseite werden die Teilnehmenden darüber informiert, dass es in der Umfrage um das Thema Kommunikation geht. Weiter wird ein Richtwert für die ungefähre Bearbeitungszeit von 7 bis 10 Minuten angegeben und den Teilnehmenden versichert, dass die Umfrage anonym ist und keine Rückschlüsse auf ihre Identität gezogen werden können. Ausserdem wird die Teilnahme verdankt und ein Hinweis zur Fragenformulierung in Bezug auf den Einschluss aller Geschlechter gegeben.

Auf der ersten Seite werden die Teilnehmenden nun gebeten, sich in die Situation eines Abteilungsleiters in einem Unternehmen zu versetzen, der vor kurzem folgende Nachricht an die Geschäftsleitung geschrieben hat:

*Liebe Mitglieder der Geschäftsleitung*

*Ich wende mich als AbteilungsleiterIn an Sie, weil die Zusammenarbeit in unserem Team nicht effizient ist. Eine Folge davon sind rückläufige Umsätze.*

*Meiner Meinung nach liegt das Problem bei mangelhaften oder fehlenden Funktionsbeschrieben von Seiten der Geschäftsleitung. Ich schlage vor, dass diese auf strategischer Ebene erarbeitet werden.*

*Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und grüsse Sie freundlich*

Beim Wechsel auf die nächste Seite wird den Teilnehmenden durch die Umfragesoftware zufällig eine von zwei Vignetten zugeteilt. Die erste Vignette enthält eine Antwort auf die Nachricht des Abteilungsleiters, die eine offene Kommunikation seitens der Geschäftsleitung widerspiegelt:

*Liebe Frau / lieber Herr*

*Vielen Dank für Ihr Feedback. Wir bedauern, dass Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team als nicht zufriedenstellend wahrnehmen und die Umsätze dadurch rückläufig sind. Ihre Meinung können wir nachvollziehen und wir erachten es als möglich, dass das Problem u. a. bei fehlenden Funktionsbeschrieben liegt. Gerne gehen wir auf Ihren Vorschlag ein und laden Sie ein, gemeinsam die nötigen Funktionsbeschriebe zu erarbeiten. Gibt es Ihrer Meinung nach mögliche weitere Gründe für die aktuelle Situation? Sehen Sie weitere mögliche Massnahmen, um die Situation zu verbessern?*

*Freundliche Grüsse*

*Die Geschäftsleitung*

Die zweite Vignette enthält eine Antwort auf die Nachricht, die eine verschlossene Kommunikation seitens der Geschäftsleitung darstellt:

*Liebe Frau / lieber Herr*

*Vielen Dank für Ihre Nachricht. Soweit wir wissen, läuft es in Ihrem Team gut und die Gründe für die rückläufigen Umsätze müssen woanders liegen. Wir werden in der nächsten Geschäftsleitungssitzung darüber diskutieren.*

*Freundliche Grüße*

*Die Geschäftsleitung*

Detailliertere Informationen zur Operationalisierung der unabhängigen Variable werden in Kapitel 3.3.1 erläutert.

Nachdem die Umfrageteilnehmenden die jeweilige Vignette gelesen haben, werden ihnen sieben Fragen zur Offenheit der Kommunikation seitens der Geschäftsleitung gestellt. Diese Fragen dienen als **Manipulationscheck**, mit dem überprüft werden soll, ob das Variieren der unabhängigen Variable die gewünschte Wirkung erzeugt. Die Teilnehmenden mit der Vignette der offenen Kommunikation sollten die Kommunikation also als offener einschätzen als die Teilnehmenden mit der Vignette der verschlossenen Kommunikation.

Im Anschluss an den Manipulationscheck werden die Teilnehmenden gebeten, sich vorzustellen, dass die soeben geschilderte Kommunikationssituation (die Antwort der Geschäftsleitung) typisch für ihr Unternehmen ist, man es also als dessen «Kommunikationskultur» bezeichnen könnte. Für die Beantwortung der nachfolgenden Fragen müssen sich die Teilnehmenden nicht an den genauen Wortlaut der Antwort erinnern, sondern an das Gefühl, welches diese in ihnen ausgelöst hat.

Es folgen sechs Fragen zum Konstrukt «Vertrauen in die Organisation». Details zu diesem Messinstrument sind in Kapitel 3.3.2 ersichtlich.

Zur Auflockerung der Befragung folgt eine Seite mit einer Grafik, auf welcher die Teilnehmenden aufgefordert werden, kurz durchzuatmen. Bevor die nächsten Fragen gestellt werden, werden sie ausserdem mittels eines Reminders daran erinnert, dass sie gedanklich in der geschilderten Situation bleiben sollen.

Die dritte Variable, das «organisationale Commitment», wird mithilfe von zehn Fragen (nähere Informationen siehe in Kapitel 3.3.3) erfasst.

Zum Abschluss der Umfrage werden einige demografische Daten der Umfrageteilnehmenden erhoben: Das Geschlecht, der Jahrgang und der höchste Bildungsabschluss. Weiter wird mit einer letzten Frage auf einer 5-stufigen Likert-Skala von

«überhaupt nicht» bis «sehr gut» erfasst, wie gut sich die Teilnehmenden in die geschilderte Situation hineinversetzen konnten.

In einer offenen Frage können sie zudem Anregungen oder Bemerkungen zur Umfrage angeben. So können von den Versuchspersonen wertvolle Zusatzinformationen eingeholt werden, mit deren Hilfe die Qualität der Umfrage beurteilt werden kann.

### **3.3 Messinstrumente**

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die zur Datenerhebung verwendeten Messinstrumente vorgestellt.

#### **3.3.1 Offenheit der Kommunikation**

Zur Erstellung der Vignette und für den Manipulationscheck wird der validierte Fragebogen «communication openness measure (COM)» von Rogers (1987) herangezogen. Weitere Informationen zur Entstehung dieses Messinstruments sind in Kapitel 2.6 zu finden. Das Messinstrument bezieht sich auf die Offenheit der Kommunikation und beinhaltet in der Endversion 13 Items (vgl. Anhang 2). Die interne Konsistenz des COM ist hoch, Cronbachs Alpha beträgt .88.

Da die vorliegende Untersuchung den Fokus auf die Kommunikation von Führungskräften zu Mitarbeitenden legt, werden aus dem COM nur jene neun Items verwendet, welche sich auf diese Konstellation beziehen. Die übrigen vier Items beziehen sich auf die Kommunikation von Mitarbeitenden zu Vorgesetzten oder von Mitarbeitenden untereinander.

An den neun verbleibenden Items wird erkennbar, durch welche Verhaltensweisen sich eine offene Kommunikation von Führungskräften auszeichnet. Beispielitems lauten «Der Vorgesetzte geht auf Vorschläge ein» oder «Der Vorgesetzte reagiert auf Kritik».

Wie in Kapitel 3.2 bereits ausgeführt, werden basierend auf diesen Items zwei Vignetten erstellt.

Beim anschliessenden Manipulationscheck werden sieben der neun verbleibenden Items aus dem COM direkt abgefragt. So soll sichergestellt werden, dass die Manipulation der unabhängigen Variable effektiv ist. Die Fragen werden auf einer 5-stufigen Likert-Skala von «stimme überhaupt nicht zu» bis «stimme voll und ganz zu» beantwortet. Die beiden übrigen Items werden beim Manipulationscheck weggelassen. Sie beziehen sich auf «Ideen» und sind den Items zu den «Vorschlägen» sehr ähnlich, was einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn unwahrscheinlich macht.

### 3.3.2 Vertrauen in die Organisation

Zur Messung des Vertrauens der Mitarbeitenden in die Organisation wird der validierte Fragebogen von Hon und Grunig (1999) verwendet. Es handelt sich hierbei um sechs Items in den Dimensionen "Integrität", "Kompetenz" und "Verlässlichkeit" (vgl. Anhang 3).

Ein Beispielitem aus der Dimension Integrität lautet: «Diese Organisation behandelt Menschen wie mich fair und gerecht». Zur Dimension Kompetenz gehört die Beispielfrage «Ich habe grosses Vertrauen in die Fähigkeiten dieser Organisation». Die Verlässlichkeit wird z. B. mit der Frage «Ich kann mich darauf verlassen, dass diese Organisation ihre Versprechen einhält» erfasst.

Wie im Original-Fragebogen werden die Fragen auf einer 9-stufigen Likert-Skala von «stimme überhaupt nicht zu» bis «stimme voll und ganz zu» beantwortet. Der Original-Fragebogen hat eine hohe Reliabilität, Cronbachs Alpha beträgt .86.

### 3.3.3 Organisationales Commitment

Um das organisationale Commitment der Mitarbeitenden zu messen, wird der validierte Fragebogen von Lee et al. (2001) herangezogen. Dieser basiert auf der vorangegangenen Forschung von Allen und Meyer (1996). Der Fragebogen besteht aus insgesamt 15 Items in den Dimensionen «affektives Commitment», «kalkulatorisches Commitment» und «normatives Commitment». Pro Dimension gibt es fünf Items (vgl. Anhang 4). Ein Beispielitem der Dimension affektives Commitment lautet: «Ich habe das Gefühl, dass die Probleme dieser Organisation meine eigenen sind». Beim kalkulatorischen Commitment lautet eine Beispielfrage: «Wenn ich entscheiden würde, diese Organisation zu verlassen, würde in meinem Leben zu viel gestört». Das normative Commitment wird z. B. mit dem Item «Wenn ich ein anderes Angebot für eine bessere Stelle bekäme, würde ich es nicht für richtig halten, diese Organisation zu verlassen» erfasst.

Für die vorliegende Untersuchung werden nur die zehn Fragen zum affektiven und zum normativen Commitment verwendet. Die fünf Fragen zum affektiven Commitment erreichen ein Cronbachs Alpha von .86, die fünf Fragen zum normativen Commitment weisen ein Cronbachs Alpha von .83 auf. Alle Fragen zum organisationalen Commitment sind auf einer 7-stufigen Likert-Skala von «stimme überhaupt nicht zu» bis «stimme voll und ganz zu» zu beantworten.



### 3.4 Pre-Test

Bevor die Umfrage den Teilnehmenden zugänglich gemacht wurde, wurde sie zwei Personen zum Testen vorgelegt, um mögliche Schwachstellen oder Unklarheiten zu identifizieren.

Die erste Version der Online-Umfrage enthielt nebst den im vorangehenden Kapitel beschriebenen Messinstrumenten Fragen zu weiteren Konstrukten. Zusätzlich zum Vertrauen in die Organisation sollte im ursprünglichen Fragebogen auch noch das Vertrauen in die Führungskraft gemessen werden. Der Pre-Test zeigte, dass bei diesen Fragen die nicht zu unterschätzende Gefahr bestand, dass die Teilnehmenden an ihren Vorgesetzten im realen Arbeitsleben denken und nicht in der geschilderten, fiktiven Situation bleiben. Dies trotz dem Hinweis, dass der Vorgesetzte ebenfalls Mitglied der Geschäftsleitung ist, von der die Antwort stammt. Um dieser Methodenverzerrung entgegenzuwirken, wurden die sieben Fragen zum Vertrauen in den Vorgesetzten aus der Umfrage entfernt.

Weiter enthielt die ursprüngliche Version der Umfrage 14 Fragen zum Engagement der Mitarbeitenden, mithilfe derer weitere Berechnungen ermöglicht werden sollten. Auch hier war eine Erinnerung vorhanden, dass die Umfrageteilnehmenden gedanklich in der geschilderten Situation bleiben und nicht an ihre reale Arbeitssituation denken sollen. Trotz dieses Hinweises kam von beiden Umfragetestpersonen die Rückmeldung, dass es schwierig sei, gedanklich nicht zum eigenen Arbeitgeber abzudriften. Diese Gefahr schien zuzunehmen, je länger die Umfrage dauerte. Aus diesem Grund wurde auch dieses Konstrukt vollständig gestrichen.

Das Konstrukt «organisationales Commitment» wurde ursprünglich mit 15 Fragen in den drei Teilkonstrukten affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment gemessen. Um die Anzahl der Fragen weiter kürzen zu können, wurden die fünf Fragen zum Teilkonstrukt kalkulatorisches Commitment aus der Umfrage gestrichen, weil diese Fragen als wenig relevant im Rahmen der vorliegenden Untersuchung betrachtet werden konnten.

Nebst der Eliminierung dieser 26 Fragen wurde die Online-Umfrage optisch attraktiver gestaltet sowie nach etwa einem Drittel der Fragen eine auflockernde Seite als «Verschnaufpause» eingefügt.

### 3.5 Durchführung und Rücklauf

Die Online-Umfrage war vom 14. November bis 05. Dezember 2022 auf der Online-Umfrageplattform UNIPARK aktiv. Der Link zur Umfrage wurde im persönlichen Umfeld der Autorin via WhatsApp als Direktnachricht versendet, auf dem sozialen

Netzwerk LinkedIn veröffentlicht und an der digitalen Pinwand der Fernfachhochschule Schweiz platziert.

Der Umfragelink wurde 155-mal angeklickt. Gestartet wurde die Umfrage von 126 Personen, davon haben 56.8 Prozent alle Fragen beantwortet. So stehen für die Datenauswertung 88 komplette Datensätze zur Verfügung. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit der Umfrage betrug 9 Minuten und 19 Sekunden, wobei das Minimum bei 3 Minuten und 7 Sekunden und die maximale Dauer bei 33 Minuten und 31 Sekunden lag.

47 Teilnehmenden wurde durch die Umfragesoftware zufällig die Vignette der offenen Kommunikation zugeteilt, 41 Teilnehmende erhielten die Vignette der verschlossenen Kommunikation. Dies entspricht einem Verhältnis von 53.4 zu 46.6 Prozent.

### **3.6 Datenbereinigung und Skalenbildung**

Nachfolgend wird aufgezeigt, welche Schritte nach dem Download der Rohdaten von UNIPARK mithilfe der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics (im Folgenden kurz: SPSS) unternommen wurden, um die Daten zu bereinigen und die Skalen zu bilden.

#### **3.6.1 Datenbereinigung**

Zu Beginn der Datenbereinigung wurden sämtliche für die Datenauswertung dieser Untersuchung irrelevanten Variablen gelöscht, z. B. der Zeitstempel oder die IP-Adresse der Teilnehmenden. Zur weiteren Auswertung stehen so noch die Teilnehmernummer, die Dauer der Bearbeitung und die einzelnen Items zur Verfügung.

Bei sechs Teilnehmenden betrug der Wert bei der Bearbeitungszeit -1. Dies ist darauf zurückzuführen, dass diese Teilnehmenden die Umfrage unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder fortgesetzt haben. Um Verzerrungen bei der Datenauswertung zu verhindern, wurde der Wert -1 zu den fehlenden Werten hinzugefügt.

Bei der Bearbeitungsdauer wurden Werte unter 5 und über 15 Minuten überprüft. Bei den betreffenden Datensätzen wurde kontrolliert, ob die Antworten plausibel sind. Wenn bei einem Wert unter 5 Minuten beispielsweise konsequent die kleinste Stufe der Antwortskala ausgewählt worden wäre, läge der Verdacht nahe, dass die teilnehmende Person den Fragebogen «durchgeklickt» hat. Bei der Überprüfung wurden keine Fälle dieser Art gefunden, weshalb keine Datensätze ausgeschlossen werden mussten.

Bei insgesamt drei Variablen wurden Datensätze mit dem Wert 0 gefunden. Dies, obwohl die Online-Umfrage so konfiguriert worden war, dass ein Weiterklicken ohne Antwortangabe unmöglich war. Eine Untersuchung der Autorin ergab, dass die Teilnehmenden tatsächlich nicht weiterklicken konnten, wenn sie bei einer Frageseite mit

mehreren Variablen keine der Variablen beantwortet hatten. Sobald jedoch mindestens eine der Fragen beantwortet wurde, konnte weitergeklickt werden. Bei denjenigen Variablen, zu welchen Datensätze mit dem Wert 0 existieren, wurde der Wert 0 zu den fehlenden Werten hinzugefügt.

In einem weiteren Schritt wurden die Variablen, welche durch die Umfragesoftware UNIPARK fortlaufend nummeriert waren, so umbenannt, dass sie besser zugeordnet werden können (z. B. «Geschlecht» oder «Vertrauen\_6»).

Das Messniveau der Variablen «Kommunikationsart», welche die beiden Vignetten «offene» bzw. «verschlossene Kommunikation» abbildet, wurde von metrisch nach nominal geändert.

Bei der Frage nach dem höchsten Bildungsabschluss gab eine Person die Antwortmöglichkeit «andere» an, präziserte die Antwort dann mittels Kommentarzeile mit «EFZ-Ausbildung mit Weiterbildungen». Da diese Person demzufolge klar der Kategorie «Sekundarstufe II» zuzuordnen ist, wurde die Antwort geändert, um genauere Berechnungen zu ermöglichen.

### **3.6.2 Skalenbildung**

Ausgehend von den zu untersuchenden Konstrukten bzw. Variablen «Offenheit der Kommunikation», «Vertrauen in die Organisation» und «organisationales Commitment» wurden die einzelnen Variablen zu den jeweiligen Konstrukten zusammengefasst, d. h. es wurden mithilfe der Mittelwertbildung die entsprechenden Skalen gebildet.

Bevor die Skalen gebildet wurden, wurde für die einzelnen Konstrukte eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. So konnte die interne Konsistenz der einzelnen Items, aus denen eine Skala gebildet werden sollte, gemessen werden.

Für die sieben Items des Konstrukts «Offenheit der Kommunikation» beträgt Cronbachs Alpha .94 (vgl. Anhang 5), was einer sehr hohen Reliabilität entspricht. Da die Eliminierung eines einzelnen Items keine weitere Verstärkung der Reliabilität bewirkt hätte, wurden alle sieben Items in die Skalenbildung einbezogen (vgl. Anhang 6).

Die sechs Items der Variable «Vertrauen in die Organisation» erzielten bei Cronbachs Alpha einen Wert von .96 (vgl. Anhang 7). Diese ebenfalls sehr hohe Reliabilität hätte durch Weglassen einzelner Items nicht weiter gesteigert werden können, weshalb auch bei diesem Konstrukt alle Einzelitems in die Skalenbildung eingeflossen sind (vgl. Anhang 8).

Auch das Konstrukt «organisationales Commitment» erreichte eine hohe Reliabilität: Cronbachs Alpha der zehn Items beträgt .93 (ungerundet .929; vgl. Anhang 9). Durch Weglassen des Items «Wenn ich ein anderes Angebot für eine bessere Stelle

bekäme, würde ich es nicht für richtig halten, diese Organisation zu verlassen» konnte Cronbachs Alpha noch minim verbessert werden (auf ungerundet .932, der gerundete Wert verbleibt bei .93). Die Skala wurde demzufolge mit den neun verbleibenden Einzelitems gebildet (vgl. Anhang 10).

### 3.7 Stichprobe

Als Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung werden alle erwerbstätigen Personen betrachtet. Obwohl Wohnsitz und Arbeitsort der Umfrageteilnehmenden bei der Datenerhebung nicht explizit abgefragt wurden, kann zur besseren Beurteilung der Repräsentativität davon ausgegangen werden, dass es sich bei allen Umfrageteilnehmenden um Personen handelt, die in der Schweiz wohnen und arbeiten. So werden der Grundgesamtheit alle Erwerbstätigen in der Schweiz zugeordnet.

Die Auswahl der Stichprobe in der vorliegenden Untersuchung wurde nicht kontrolliert, was z. B. durch Randomisierung möglich gewesen wäre. Der Umfragelink wurde im erweiterten persönlichen Umfeld der Autorin verteilt. So hatten nicht alle Personen der Grundgesamtheit die Möglichkeit, an der Befragung teilzunehmen. Es handelt sich demzufolge um eine willkürliche Stichprobe, deren Repräsentativität in den Folgekapiteln anhand der erhobenen demografischen Daten näher beleuchtet wird.

#### 3.7.1 Geschlecht

Von den 88 Umfrageteilnehmenden sind 35 Personen männlich und 53 Personen weiblich (vgl. Anhang 11). Die dritte Antwortmöglichkeit «divers» wurde von niemandem gewählt. Diese Zahlen entsprechen einem Verhältnis von 39.8 Prozent Männern zu 60.2 Prozent Frauen.

Gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) waren während des dritten Quartals im Jahr 2022 2'527'000 Männer und 2'183'000 Frauen erwerbstätig (Bundesamt für Statistik, 2022). Dies entspricht einem Verhältnis von 53.7 Prozent männlichen zu 46.3 Prozent weiblichen Arbeitnehmenden (vgl. Anhang 12).

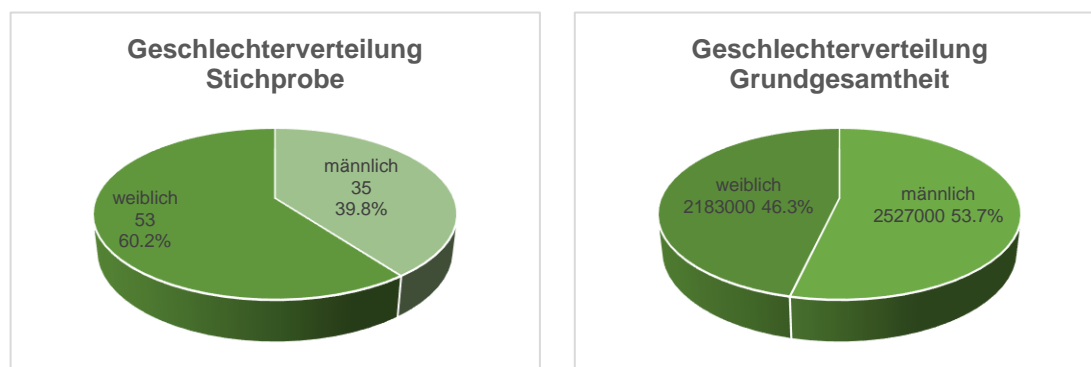


Abbildung 2: Geschlechterverteilung in der Stichprobe und der Grundgesamtheit  
Quelle: eigene Darstellung

Im Hinblick auf die Grundgesamtheit weist die vorliegende Stichprobe also eine Verzerrung nach unten bei den männlichen bzw. eine Verzerrung nach oben bei den weiblichen Umfrageteilnehmenden auf.

### 3.7.2 Alter

Von den 88 Umfrageteilnehmenden haben 2 Personen keine Altersangabe gemacht. Die Altersverteilung der restlichen 86 Teilnehmenden sieht wie folgt aus (vgl. Anhang 13): 5 Personen zwischen 15 und 24 Jahren (5.8 Prozent), 41 Personen zwischen 25 und 39 Jahren (47.7 Prozent), 31 Personen zwischen 40 und 54 Jahren (36 Prozent), 4 Personen zwischen 55 und 64 Jahren (4.7 Prozent) und 5 Personen ab 65 Jahren (5.8 Prozent). Das Durchschnittsalter der Umfrageteilnehmenden betrug zum Zeitpunkt der Erhebung 39.5 Jahre, die Standardabweichung 12.2 Jahre (vgl. Anhang 14). Die jüngste Person war 22 Jahre alt, die älteste Person war 78 Jahre alt.

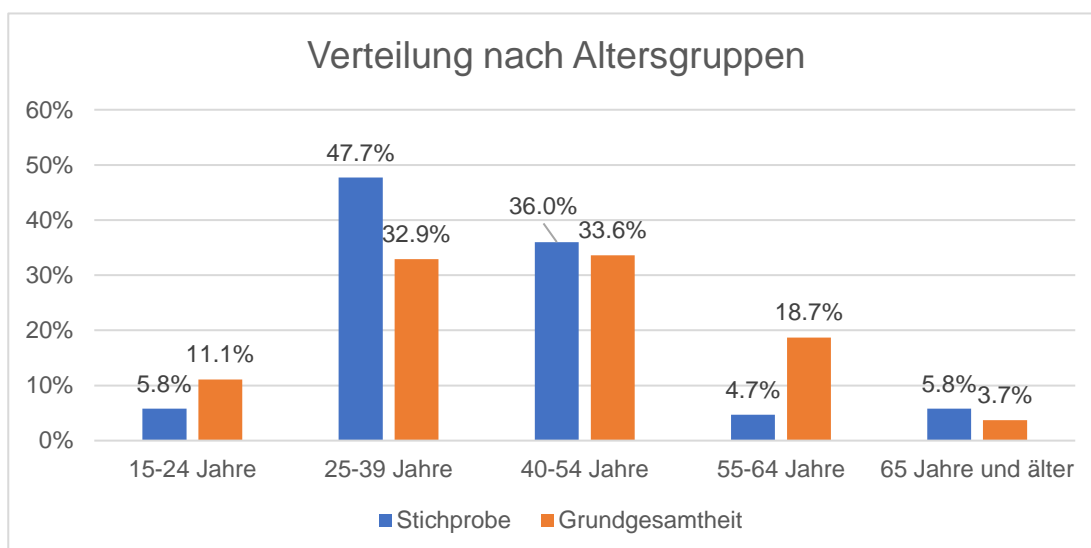


Abbildung 3: Verteilung der Stichprobe und der Grundgesamtheit nach Altersgruppen  
Quelle: eigene Darstellung

Bei der Datenerhebung der SAKE aus dem dritten Quartal des Jahres 2022 wurden hingegen folgende Zahlen erfasst (vgl. Anhang 12): 524 Tsd. Personen zwischen 15 und 24 Jahren (11.1 Prozent), 1'550 Tsd. Personen zwischen 25 und 39 Jahren (32.9 Prozent), 1'582 Tsd. Personen zwischen 40 und 54 Jahren (33.6 Prozent), 880 Tsd. Personen zwischen 55 und 64 Jahren (18.7 Prozent) und 174 Tsd. Personen ab 65 Jahren (3.7 Prozent).

Bei der Betrachtung der Stichprobe im Vergleich mit der Grundgesamtheit lässt sich bei der Altersgruppe zwischen 15 und 24 Jahre eine Verzerrung nach unten feststellen. Die Umfrageteilnehmenden der Altersgruppe zwischen 25 und 39 Jahren sind demgegenüber deutlich übervertreten, es gibt eine Verzerrung nach oben um fast 15

Prozent. Am repräsentativsten vertreten ist die Altersgruppe zwischen 40 und 54 Jahren, hier lässt sich nur eine leichte Verzerrung nach oben feststellen. Deutlich untervertreten sind jedoch die Umfrageteilnehmer zwischen 55 und 64 Jahren, bei dieser Gruppe ist die Anzahl Personen um 14 Prozent nach unten verzerrt. Bei der letzten Altersgruppe ab 65 Jahren herrscht eine moderate Übervertretung und demzufolge eine leichte Verzerrung nach oben.

### 3.7.3 Höchster Bildungsabschluss

In Bezug auf den höchsten Bildungsabschluss gibt es lediglich eine Person, die bei der Umfrage keine Angabe machte (vgl. Anhang 15). Von den anderen 87 Teilnehmenden haben 3 Personen die obligatorische Schule als höchsten Bildungsabschluss angegeben (3.4 Prozent), 30 Personen haben höchstens die Sekundarstufe II absolviert (34.5 Prozent), 19 Personen verfügen über eine höhere Berufsbildung als höchsten Abschluss (21.8 Prozent) und 35 Personen haben eine Hochschule als höchste Ausbildung absolviert (40.2 Prozent).

Die Zahlen der SAKE aus dem dritten Quartal des Jahres 2022 sehen demgegenüber wie folgt aus (vgl. Anhang 16): 645 Tsd. Personen haben die obligatorische Schule besucht (13.8 Prozent), 2'003 Tsd. Personen haben die Sekundarstufe II absolviert (42.8 Prozent), 690 Tsd. Personen haben höchstens eine höhere Berufsbildung abgeschlossen (14.7 Prozent) und 1'340 Tsd. Personen haben eine Hochschule besucht (28.6 Prozent).

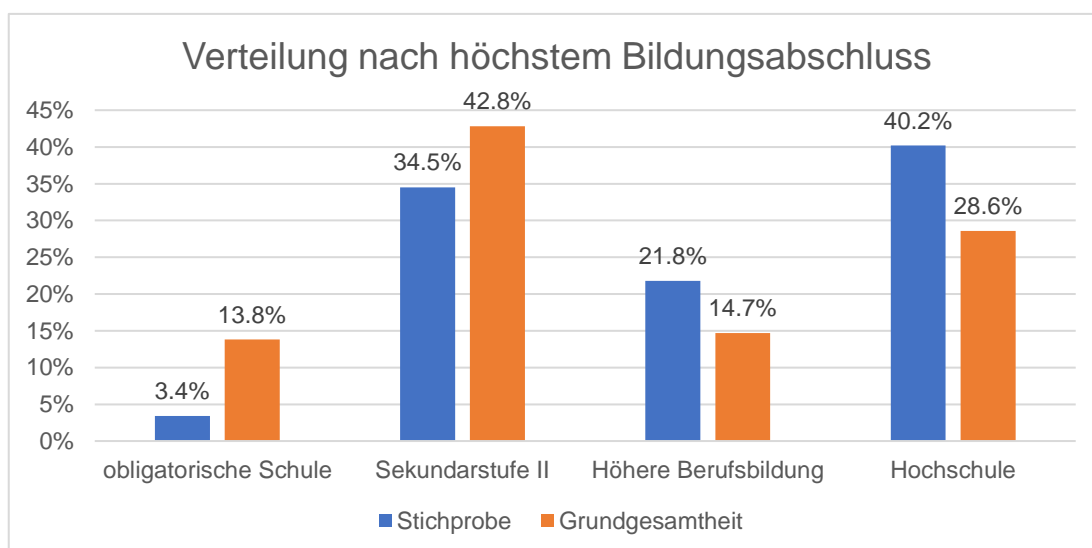


Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe und der Grundgesamtheit nach dem höchsten Bildungsabschluss

Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man die Prozentwerte der Stichprobe mit denjenigen der Grundgesamtheit, lassen sich auch hier wiederum Verzerrungen feststellen. Absolventen der obligatorischen Schule sind in der Stichprobe um gut 10 Prozent untervertreten. Auch Teilnehmende, welche die Sekundarstufe II erreicht haben, sind in der Stichprobe um über 8 Prozent untervertreten. Anders sieht es ab der höheren Berufsbildung aus: Hier sind die Teilnehmenden in der Stichprobe um rund 7 Prozent übervertreten. Bei der Gruppe mit dem Hochschulabschluss sind es sogar knapp 12 Prozent. Bei dieser Gruppe haben wir also die grösste Diskrepanz und somit eine bedeutende Verzerrung der Stichprobe nach oben.

### 3.7.4 Das Hineinversetzen in die Situation

In Ergänzung zum Manipulationscheck wurde die Kontrollvariable «Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?» erfasst. Die Teilnehmenden konnten diese Frage auf einer 5-stufigen Likert-Skala von «überhaupt nicht» bis «sehr gut» beantworten. Das nachstehende Diagramm zeigt die Verteilung der Antworten auf diese Frage (vgl. Anhang 17).

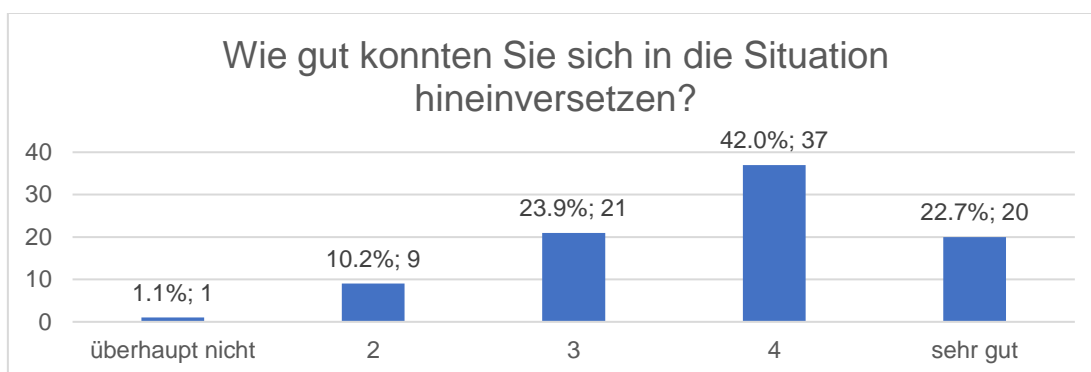


Abbildung 5: Kontrollvariable, wie gut sich die Umfrageteilnehmenden in die Situation hineinversetzen konnten

Quelle: eigene Darstellung

Es wird ersichtlich, dass sich mit 64.7 Prozent die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden gut bis sehr gut (Stufe 4 oder 5 auf der Likert-Skala) in die Situation hineinversetzen konnte.

### 3.7.5 Anregungen / Bemerkungen

Vor dem Abschluss der Umfrage konnten die Teilnehmenden bei einer offenen Frage («Haben Sie Anregungen oder Bemerkungen zu dieser Umfrage?») persönliche Bemerkungen angeben. Eine beispielhafte Rückmeldung eines Umfrageteilnehmenden lautete wie folgt: «Die Situation war mir zu unklar, um die sehr fein differenzierten Fragen für mein Gefühl angemessen beantworten zu können.» Eine Übersicht aller erfassten Antworten bei dieser Frage befindet sich in Anhang 18.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird erläutert, welche Auswertungsmethoden zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen zur Anwendung kamen und zu welchen Ergebnissen diese geführt haben.

### 4.1 Manipulationscheck

Um zu überprüfen, ob das Variieren der unabhängigen Variable «Offenheit der Kommunikation» von den Umfrageteilnehmenden auch entsprechend wahrgenommen wurde, wurde ein Manipulationscheck durchgeführt. Mithilfe eines t-Tests wird überprüft, ob sich die Mittelwerte der beiden Teilnehmergruppen (Umfrageteilnehmende, welche die Vignette der offenen Kommunikation zugeteilt erhielten bzw. Umfrageteilnehmende, welche die Vignette der verschlossenen Kommunikation zugeteilt erhielten) statistisch signifikant unterscheiden. Bereits ein Blick auf die Mittelwerte der beiden Gruppen in Bezug auf die wahrgenommene Offenheit der Kommunikation deutet einen klaren Unterschied an (vgl. Tabelle 1): Der Mittelwert bei der offenen Vignette beträgt  $M = 4.2$ , der Mittelwert bei der verschlossenen Vignette beträgt  $M = 1.9$ .

Tabelle 1: SPSS-Output: Gruppenstatistiken des Manipulationschecks

Gruppenstatistiken					
	Vignette	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
OFFENHEIT	offene Kommunikation	47	<b>4.2143</b>	.63905	.09322
	verschlossene Kommunikation	41	<b>1.9024</b>	.66658	.10410

Der t-Test bestätigt diese Annahme (vgl. Anhang 19), der Unterschied zwischen den Mittelwerten der beiden Gruppen ist statistisch signifikant ( $t(86) = 16.59, p < .001$ ).

### 4.2 Offenheit der Kommunikation und Vertrauen in die Organisation

Die erste Hypothese lautet wie folgt:

H1: Mitarbeitende, welche eine offene Kommunikation erleben, haben mehr Vertrauen in die Organisation als Mitarbeitende, welche eine verschlossene Kommunikation erleben.



Die Hypothese wurde mittels univariater zweifaktorieller Varianzanalyse überprüft (vgl. Tabelle 2). Um die Voraussetzungen für diese Berechnungsmethode zu erfüllen wurde die Annahme getroffen, dass die Abstände zwischen den Stufen der Skalen Vertrauen und Commitment gleich gross sind, die Skalen also als intervallskaliert angesehen werden können. Auch die weiteren Voraussetzungen, dass die unabhängige Variable kategorial ist und dass die durch die unabhängige Variable gebildeten Gruppen unabhängig voneinander sind, wurden erfüllt.

Tabelle 2: SPSS-Output: Test der Zwischensubjekteffekte (Offenheit der Kommunikation und Vertrauen)

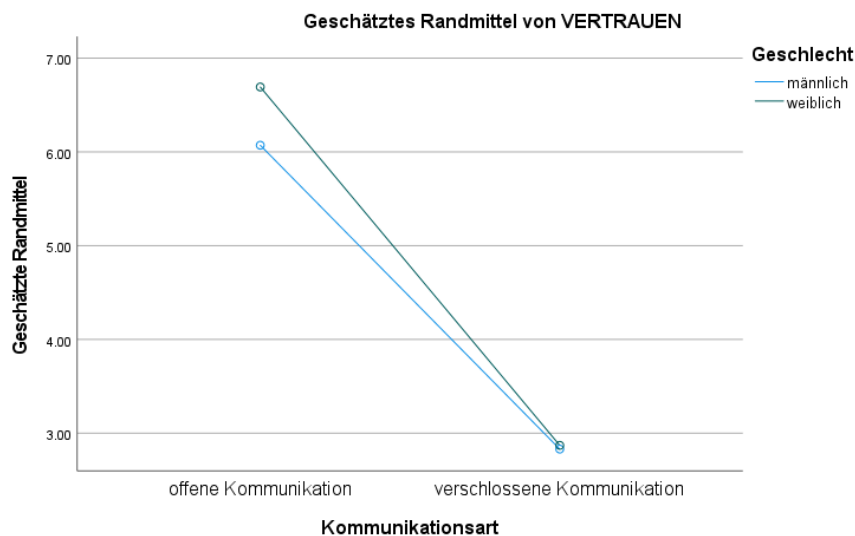
<b>Tests der Zwischensubjekteffekte</b>					
Abhängige Variable: VERTRAUEN					
Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	291.793 <sup>a</sup>	4	72.948	35.559	<.001
Konstanter Term	96.845	1	96.845	47.208	<.001
Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?	.590	1	.590	.288	.593
Vignette	260.180	1	260.180	126.827	<.001
Geschlecht	2.267	1	2.267	1.105	.296
Vignette * Geschlecht	1.768	1	1.768	.862	.356
Fehler	170.271	83	2.051		
Gesamt	2476.167	88			
Korrigierte Gesamtvariation	462.064	87			

a. R-Quadrat = .631 (korrigiertes R-Quadrat = .614)

Bei der Überprüfung wurde die Variable «Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?» kontrolliert.

Die Vignette (Variation offene vs. verschlossene Kommunikation) bewirkte einen signifikanten Unterschied im Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation ( $F(1, 83) = 126.83, p < .001$ ). Dabei bewirkt die Kontrollvariable, wie gut sich die Umfrageteilnehmenden in die Situation hineinversetzen konnten, keinen signifikanten Unterschied ( $F(1, 83) = 0.29, p = .593$ ). Ein Blick auf das Profildiagramm (Abbildung 6) verdeutlicht, welcher Natur die signifikanten Unterschiede beim Vertrauen in Abhängigkeit von der Offenheit der Kommunikation sind: Je offener die Kommunikation ist, desto mehr Vertrauen haben die Mitarbeitenden in die Organisation.

Die Hypothese H1 konnte demzufolge bestätigt werden.



Die Kovariaten im Modell werden anhand der folgenden Werte berechnet: Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen? = 3.75

*Abbildung 6: SPSS-Output: Profildiagramm für die Kommunikationsart mit getrennten Linien für das Geschlecht*

In diesem Modell konnte ebenfalls kein Unterschied in Bezug auf das Geschlecht festgestellt werden ( $F(1, 83) = 1.11, p = .296$ ). Auch der Interaktionsterm von Vignette (offene vs. verschlossene Kommunikation) und Geschlecht auf das Vertrauen (vgl. Abbildung 6) ist nicht signifikant ( $F(1, 83) = 0.86, p = .356$ ).

Es wurde weiter untersucht, ob das Alter der Teilnehmenden einen signifikanten Unterschied im Hinblick auf das Vertrauen bewirkt. Hierfür wurden basierend auf dem Mittelwert des Alters der Umfrageteilnehmenden (39.5 Jahre) zwei Alterskategorien gebildet: Kategorie 1 bis und mit 38 Jahre und Kategorie 2 ab 39 Jahren. Die zweifaktorielle Varianzanalyse (vgl. Anhang 20) hat ergeben, dass die Alterskategorie keinen signifikanten Unterschied bewirkt ( $F(1, 81) = 3.87, p = .053$ ). Auch hier hat der Interaktionsterm von Vignette und Alterskategorie keinen signifikanten Wert hervorgebracht ( $F(1, 81) = 0.28, p = .597$ ).

Eine dritte Berechnung sollte Klarheit darüber bringen, ob der höchste Bildungsabschluss einen signifikanten Unterschied im Vertrauen ausmacht. Die zweifaktorielle Varianzanalyse (vgl. Anhang 21) zeigt das Ergebnis, dass kein solcher Unterschied vorliegt ( $F(3, 79) = 0.89, p = .448$ ). Der Interaktionsterm von Vignette und höchstem Bildungsabschluss ruft auch bei dieser Untersuchung keinen signifikanten Unterschied hervor ( $F(2, 79) = 0.40, p = .675$ ).

### **4.3 Offenheit der Kommunikation und organisationales Commitment**

Die zweite zu überprüfende Hypothese lautet:

H2: Mitarbeitende, welche eine offene Kommunikation erleben, haben mehr organisationales Commitment als Mitarbeitende, welche eine verschlossene Kommunikation erleben.

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde wiederum eine univariate zweifaktorielle Varianzanalyse angewandt (vgl. Tabelle 3). Die Variable «Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?» wurde auch hier kontrolliert.

Die Vignette (Variation offene vs. verschlossene Kommunikation) zeigt einen signifikanten Unterschied im organisationalen Commitment der Mitarbeitenden ( $F(1, 83) = 26.90, p < .001$ ). Die Kontrollvariable, wie gut sich die Umfrageteilnehmenden in die Situation hineinversetzen konnten, hatte keinen signifikanten Unterschied zur Folge ( $F(1, 83) = 1.39, p = .243$ ). Ein Blick auf das Profildiagramm (Abbildung 7) zeigt auch in diesem Fall, in welche Richtung die signifikanten Unterschiede beim Commitment in Abhängigkeit von der Offenheit der Kommunikation gehen: Je offener die Kommunikation ist, desto mehr organisationales Commitment empfinden die Mitarbeitenden.

Tabelle 3: SPSS-Output: Test der Zwischensubjekteffekte (Offenheit der Kommunikation und Commitment)

<b>Tests der Zwischensubjekteffekte</b>						
Abhängige Variable: COMMITMENT						
Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	
Korrigiertes Modell	50.285 <sup>a</sup>	4	12.571	7.684	<.001	
Konstanter Term	44.139	1	44.139	26.981	<.001	
Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?	2.266	1	2.266	1.385	.243	
Vignette	44.014	1	44.014	26.904	<.001	
Geschlecht	.620	1	.620	.379	.540	
Vignette * Geschlecht	.016	1	.016	.010	.922	
Fehler	135.783	83	1.636			
Gesamt	1324.988	88				
Korrigierte Gesamtvariation	186.068	87				

a. R-Quadrat = .270 (korrigiertes R-Quadrat = .235)

Die zweite Hypothese H2 konnte so ebenfalls bestätigt werden.

Zusätzlich wurde überprüft, ob das Geschlecht einen Unterschied im organisationalen Commitment bewirken kann. Die statistische Überprüfung zeigt jedoch keinen signifikanten Wert ( $F(1, 83) = 0.38, p = .540$ ). Ferner kann beim Interaktionsterm von

Vignette (offene vs. verschlossene Kommunikation) und Geschlecht auf das organisationale Commitment (vgl. Abbildung 7) kein signifikanter Unterschied festgestellt werden ( $F(1, 83) = 0.01, p = .922$ ).

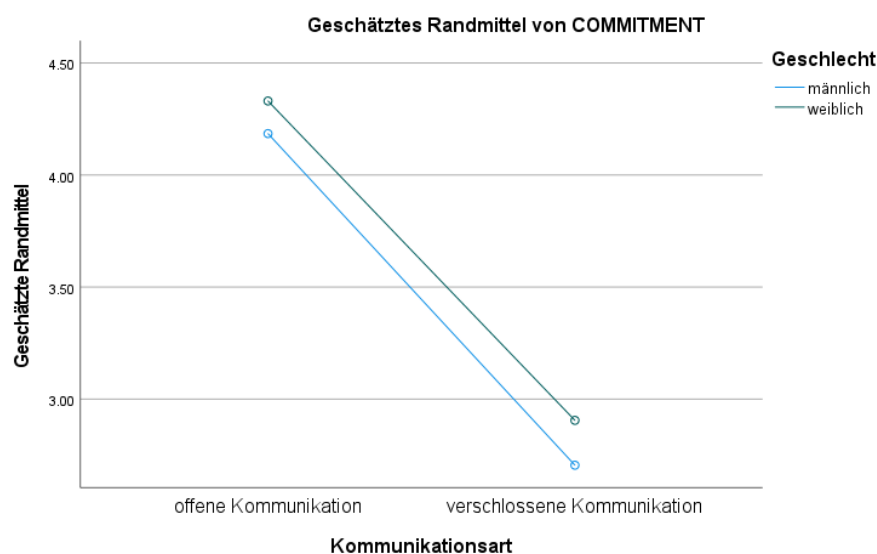


Abbildung 7: SPSS-Output: Profildiagramm für die Kommunikationsart mit getrennten Linien für das Geschlecht

Darüber hinaus sollten in Bezug auf das organisationale Commitment die Variablen Alter und höchster Bildungsabschluss in die Berechnungen miteinbezogen werden. Um zu berechnen, ob das Alter einen signifikanten Unterschied beim organisationalen Commitment bewirkt, wurde wiederum von zwei Alterskategorien ausgegangen (vgl. Kapitel 4.2): Kategorie 1 bis und mit 38 Jahre und Kategorie 2 ab 39 Jahren. Die zweifaktorielle Varianzanalyse (vgl. Anhang 22) hat gezeigt, dass die Alterskategorie keinen signifikanten Unterschied bewirkt ( $F(1, 81) = 0.98, p = .324$ ). Auch hier hat der Interaktionsterm von Vignette und Alterskategorie keinen signifikanten Wert ergeben ( $F(1, 81) = 0.13, p = .715$ ).

Die zweifaktorielle Varianzanalyse, mit welcher ein möglicher Unterschied im organisationalen Commitment aufgrund des höchsten Bildungsabschlusses festgestellt werden soll (vgl. Anhang 23), zeigt das Ergebnis, dass kein Unterschied vorliegt ( $F(3, 79) = 1.10, p = .353$ ). Der Interaktionsterm von Vignette und höchstem Bildungsabschluss ruft auch bei dieser Untersuchung keinen signifikanten Unterschied hervor ( $F(2, 79) = 0.27, p = .768$ ).

## 5 Abschliessender Teil / Diskussion

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung zusammengefasst und diskutiert.

## 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die statistische Überprüfung des Manipulationschecks hat ergeben, dass das Variieren der unabhängigen Variablen die beabsichtigte Wirkung erzielte. Diejenigen Umfrageteilnehmenden, welche die Vignette mit der offenen Kommunikation erhalten hatten, nahmen die Kommunikation denn auch als offener wahr als die Umfrageteilnehmenden, welche die Vignette mit der verschlossenen Kommunikation zugeteilt erhalten hatten.

Die erste Hypothese H1: «Mitarbeitende, welche eine offene Kommunikation erleben, haben mehr Vertrauen in die Organisation als Mitarbeitende, welche eine verschlossene Kommunikation erleben» konnte bestätigt werden, da die Varianzanalyse ein statistisch signifikantes Ergebnis hervorbrachte. Die Ausprägung der Kontrollvariable, welche erfasste, wie gut sich die Teilnehmenden in die Situation der Vignette hineinversetzen konnten, bewirkte hierbei keinen signifikanten Unterschied.

Ausserdem erzeugten weder das Geschlecht, das Alter noch der höchste Bildungsabschluss der Teilnehmenden einen signifikanten Unterschied im Vertrauen in die Organisation.

Die zweite Hypothese H2: «Mitarbeitende, welche eine offene Kommunikation erleben, haben mehr organisationales Commitment als Mitarbeitende, welche eine verschlossene Kommunikation erleben» konnte ebenfalls bestätigt werden. Auch hier brachte die Varianzanalyse einen statistisch signifikanten Unterschied hervor. Die Kontrollvariable, wie gut sich die Teilnehmenden in die Situation hineinversetzen konnten, bewirkte auch in diesem Fall keinen signifikanten Unterschied.

Die demografischen Variablen Geschlecht, Alter und höchster Bildungsabschluss schafften in Bezug auf das Commitment ebenfalls keine signifikanten Unterschiede.

## 5.2 Interpretation der Ergebnisse

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der statistischen Überprüfung interpretiert.

### 5.2.1 Offenheit der Kommunikation und Vertrauen

Dass das Kommunikationsverhalten von Führungskräften einen Zusammenhang mit dem Vertrauen in die Organisation seitens der Mitarbeitenden aufweist, wurde bereits bei der Vertiefung in die Forschungsliteratur klar. Willemyns et al. (2003) haben in ihrer qualitativen Befragung aufgezeigt, dass annähernde Verhaltensweisen seitens der Vorgesetzten bei der Kommunikation einen positiven Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeitenden haben. Zu den annähernden Verhaltensweisen gehören z. B. Empathie oder Bereitschaft zur Diskussion. Diese Aspekte überschneiden sich mit

Dimensionen zur Offenheit der Kommunikation. Die Offenheit der Kommunikation von Führungskräften manifestiert sich beispielsweise im offenen Umgang mit Kritik oder in der Bereitschaft, auf Vorschläge der Mitarbeitenden einzugehen und diese zu diskutieren. Die Ergebnisse zur Untersuchung der ersten Hypothese erstaunen daher kaum, vielmehr können sie als Bestätigung der bisher erlangten Forschungserkenntnisse angesehen werden.

Auch Men et al. (2022) konnten einen Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften und dem Vertrauen von deren Mitarbeitenden sowohl in ihre Vorgesetzten als auch in die Organisation feststellen. Aufbauend auf der Theorie der motivierenden Sprache von Mayfield et al. (1995) haben die Forschenden die Auswirkungen eines unterschiedlichen Sprachgebrauchs untersucht. Sie kamen zum Ergebnis, dass sich der sinnstiftende, der richtungsweisende und der empathische Sprachgebrauch der Führungskräfte positiv auf das Vertrauen der Mitarbeitenden auswirkt, wobei die empathische Sprache den stärksten Effekt hervorruft. Auch hier gibt es Parallelen zum Konstrukt «Offenheit der Kommunikation». Bei den beiden Vignetten, welche zur Datenerhebung der vorliegenden Studie entworfen wurden (vgl. Kapitel 3.2), wird ein deutlicher Unterschied bei der Empathie der Führungskräfte gegenüber dem Mitarbeitenden ersichtlich. In der offenen Vignette wird Bedauern für die Unzufriedenheit des Abteilungsleiters zum Ausdruck gebracht, Verständnis für seine Meinung gezeigt und er wird dazu eingeladen, weitere mögliche Massnahmen vorzuschlagen. Demgegenüber wird in der Vignette der verschlossenen Kommunikation kaum Empathie gezeigt.

Auch der richtungsweisende Aspekt der Sprache kommt in der offenen Vignette wieder zum Vorschein. Der Abteilungsleiter wird eingeladen, gemeinsam mit der Geschäftsleitung Lösungen zu erarbeiten. Vor dem Hintergrund dieser Gemeinsamkeiten zwischen der Theorie der motivierenden Sprache und dem Konzept der Offenheit der Kommunikation entspricht das positive Ergebnis bei der Überprüfung der ersten Hypothese den Erwartungen.

An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass aus der Hypothesenüberprüfung und den dazugehörigen Ergebnissen darauf geschlossen werden kann, dass die offene Kommunikation einen positiven Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation hat. Die Varianzanalyse, welche als statistisches Auswertungsverfahren angewandt wurde, misst rein rechnerisch lediglich Unterschiede und keine gerichteten Zusammenhänge bzw. Einflüsse. Da im vorliegenden Vignettenexperiment jedoch nur die unabhängige Variable variiert wurde und die abhängigen Variablen daraufhin Unterschiede zeigten, kann durchaus von einem Einfluss gesprochen werden.

Dies gilt identisch für die Interpretation der zweiten Hypothesenüberprüfung, welche im nachfolgenden Abschnitt erfolgt.

### **5.2.2 Offenheit der Kommunikation und Commitment**

Weniger deutlich waren die Erwartungen in Bezug auf die Ergebnisse bei der Überprüfung der zweiten Hypothese. Zwar lagen auch hier bereits Forschungsergebnisse vor, welche vermuten liessen, dass die Offenheit der Kommunikation in einem positiven Zusammenhang mit dem organisationalen Commitment steht. Beispielsweise hat De Nobile (2017) nachgewiesen, dass der unterstützende, der kulturelle und der demokratische Aspekt der Kommunikation in einem positiven Zusammenhang mit dem organisationalen Commitment stehen. Besonders zu erwähnen ist hier der demokratische Aspekt. Dieser beschreibt den Einbezug und das Mitwirken der Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation. Hier kann eine Parallele gezogen werden zur Offenheit der Kommunikation. Wie bereits erläutert ist der Einbezug der Mitarbeitenden auch in diesem Konzept eine zentrale Voraussetzung für eine offene Kommunikation. Demzufolge können die Ergebnisse der vorliegenden Studie (unter Vorbehalt diverser Limitierungen, vgl. Kapitel 5.4) als Bestätigung der vorangehenden Erkenntnisse betrachtet werden.

Nicht kongruent ist das Ergebnis dieser Hypothesenüberprüfung jedoch mit den Ergebnissen von Trombetta und Rogers (1988), welche festgestellt hatten, dass die Offenheit der Kommunikation nur indirekt mit dem organisationalen Commitment zusammenhängt, nämlich dann, wenn die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erfüllt ist. Da die Arbeitszufriedenheit in der vorliegenden Untersuchung nicht erhoben wurde, ist es schwierig, diese beiden Forschungsergebnisse einem Vergleich zu unterziehen.

Auch Matin et al. (2010), welche dreizehn Aspekte der zwischenmenschlichen Kommunikationsfähigkeiten in den Kategorien Führung, Kommunikationsprozess und Motivation untersuchten, konnten keine Ergebnisse liefern, welche eindeutige Antworten auf die vorliegende Forschungsfrage geben. Sie konnten lediglich für den Aspekt «Teamentwicklung» aus der Kategorie «Führung» einen signifikanten Zusammenhang mit dem organisationalen Commitment nachweisen. Da dieser Aspekt nicht mit den Merkmalen einer offenen Kommunikation gleichgesetzt werden kann, erübrigt sich ein Vergleich der Ergebnisse.

Nichtsdestotrotz war ein positiver Zusammenhang zwischen der Offenheit der Kommunikation und dem organisationalen Commitment durchaus zu erwarten. Je offener die Kommunikation gestaltet wird, desto mehr fühlen sich Mitarbeitende ernstgenommen und in das Geschehen eingebunden. Wenn sich eine Person in einer

Organisation eingebunden fühlt, sind die Hürden, das Unternehmen zu verlassen, für diese Person höher. Dies entspricht sowohl dem affektiven als auch dem normativen Aspekt des organisationalen Commitments.

### **5.3 Beantwortung der Forschungsfrage**

Basierend auf den Ergebnissen aus der Hypothesenüberprüfung lässt sich die Forschungsfrage nun beantworten. Diese lautet: «Wie hängt die Offenheit der Kommunikation mit dem Vertrauen und dem Commitment der Mitarbeitenden in Bezug auf die Organisation zusammen?». Da die statistische Auswertung hervorbrachte, dass die Offenheit der Kommunikation sowohl auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation als auch auf deren organisationales Commitment einen positiven Einfluss hat, wird die Antwort auf die Forschungsfrage deutlich. Eine offene Kommunikation seitens der Führungskräfte führt zu einem gesteigerten Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation. Dasselbe gilt für das organisationale Commitment der Mitarbeitenden, auch hier führt eine offene Kommunikation zu einer Steigerung.

### **5.4 Limitierungen**

Die beiden aufgestellten Hypothesen konnten aufgrund der statistischen Auswertungen angenommen und die Nullhypothesen verworfen werden. Dementsprechend liegen nun auch Antworten auf die Forschungsfrage vor. Trotzdem unterliegt die vorliegende Untersuchung mehreren Limitierungen. Deshalb ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit nicht möglich.

#### **5.4.1 Repräsentativität der Stichprobe**

Die untersuchte Stichprobe ist in mehrerer Hinsicht nicht repräsentativ (vgl. Kapitel 3.7).

##### **Geschlecht**

60.2 Prozent der Umfrageteilnehmenden in der Stichprobe sind weiblich und 39.8 Prozent männlich. In der Grundgesamtheit (alle erwerbstätigen Personen in der Schweiz im dritten Quartal des Jahres 2022) hingegen sind 46.3 Prozent weiblich und 53.7 Prozent männlich. Der prozentuale Anteil der weiblichen Teilnehmenden ist in der Stichprobe also nach oben verzerrt, d. h. die Frauen sind in der Stichprobe überrepräsentiert. Diese Verteilung kann nicht zuletzt auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass die Umfrageteilnehmenden vorwiegend aus dem privaten Umfeld der Autorin rekrutiert worden sind, zu welchem tendenziell mehr Frauen als Männer gehören.



### **Alter**

In der Stichprobe sind die 15- bis 24-jährigen Teilnehmenden unterrepräsentiert (Stichprobe: 5.8 Prozent vs. Grundgesamtheit: 11.1 Prozent). Anders sieht es bei den 25- bis 39-jährigen Personen aus: Mit 47.7 Prozent sind sie in der Stichprobe deutlich übervertreten, da diese Altersgruppe in der Grundgesamtheit lediglich 32.9 Prozent ausmacht. Am repräsentativsten ist der Anteil an 40- bis 54-jährigen Teilnehmenden: In der Stichprobe stammen 36 Prozent aus dieser Altersgruppe, in der Grundgesamtheit 33.6 Prozent. Bei den 55- bis 64-jährigen Personen ist der Anteil in der Stichprobe wiederum um über 10 Prozent untervertreten (4.7 anstelle von 18.7 Prozent) und bei den über 65-jährigen Teilnehmenden schliesslich herrscht in der Stichprobe eine leichte Übervertretung (5.8 im Vergleich zu 3.7 Prozent). Als Grund für die deutliche Übervertretung der 25- bis 39-jährigen Personen in der Stichprobe kann erneut das Umfeld der Autorin genannt werden, in dem gerade diese Altersgruppe überdurchschnittlich vertreten ist.

### **Höchster Bildungsabschluss**

Vergleicht man Stichprobe und Grundgesamtheit in Bezug auf den höchsten Bildungsabschluss, stellen sich ebenfalls ungenügend repräsentative Verhältnisse heraus. Bei den Umfrageteilnehmenden ist die Gruppe der Personen, welche die obligatorische Schule als höchsten Bildungsabschluss vorweisen können, bedeutend untervertreten: Nur 3.4 % der Stichprobe gehören zur Gruppe mit höchstens der obligatorischen Schule, wohingegen es in der Grundgesamtheit 13.8 Prozent sind. Auch bei der Sekundarstufe II sind die Verhältnisse nicht repräsentativ: Mit lediglich 34.5 Prozent in der Stichprobe ist diese Gruppe ebenfalls untervertreten, in der Grundgesamtheit sind es 42.8 Prozent. Umgekehrt sieht es bei den beiden Gruppen mit einer höheren Berufsbildung bzw. einer Hochschule aus: Mit 21.8 bzw. 40.2 Prozent in der Stichprobe zu 14.7 bzw. 28.6 Prozent in der Grundgesamtheit sind diese beiden Gruppen deutlich übervertreten. Ein Grund für diese Verzerrungen könnte auch hier wieder die Auswahl der Stichprobe sein. Nebst den sozialen Medien wurde der Umfragelink auch unter den Mitstudierenden der Autorin verteilt. Über beide Kanäle wurden wahrscheinlich überdurchschnittlich viele Personen mit einem der beiden höchsten Bildungsabschlüsse erreicht. Um jedoch zu einer verlässlichen Aussage über diesen Zusammenhang kommen zu können, hätte bei der Umfrage zusätzlich der Kanal, über welchen die Teilnehmenden zur Umfrage gelangt sind, erfasst werden müssen.

### 5.4.2 Realitätsbezug

Die zeitlichen und vor allem die finanziellen Ressourcen für die vorliegende Untersuchung waren knapp. Aus diesen Gründen wurde ein möglichst zeit- und kostensparendes Forschungsdesign erarbeitet. Das angewandte Vignettenexperiment, das einer quantitativen Querschnittsstudie entspricht, hat durchaus seine Vorteile, wie weiter oben bereits dargelegt. Der bedeutendste Vorteil ist, dass in diesem laborartigen Experiment lediglich eine Variable verändert wurde, während alle anderen konstant gehalten bzw. kontrolliert werden konnten. Dieses Vorgehen ermöglichte eine exakte, abgrenzbare Vorgehensweise, mit deren Hilfe mit relativ geringem zeitlichem und finanziellem Aufwand interessante und valide Ergebnisse erreicht werden konnten.

Als Nachteil kommt jedoch zum Vorschein, dass die Vignette die Realität ungenügend abzubilden vermag. Selten kommt es vor, dass eine Kommunikationssequenz so eindeutig entweder der offenen oder der verschlossenen Kommunikation zugeordnet werden kann und diese vom Empfänger auch eindeutig als das eine oder das andere wahrgenommen wird. Wahrscheinlicher ist, dass beide Facetten gleichzeitig darin enthalten sind. Eher unrealistisch ist zudem, dass sowohl das Vertrauen in die Organisation als auch das organisationale Commitment der Mitarbeitenden von einer einzigen kommunikativen Situation abhängig sind. Vielmehr ist das Empfinden von Vertrauen oder Commitment das Ergebnis von zahlreichen Interaktionen. Das vorliegende Vignettenexperiment liefert auch keine Antworten auf die Frage, welche anderen ausser den erhobenen Variablen noch einen Einfluss auf das Vertrauen und das Commitment der Mitarbeitenden haben. Denkbar wären zum Beispiel die Qualität der Zusammenarbeit im Team, das Dienstalter oder der benutzte Kommunikationskanal. Ähnliche Bedenken zum Realitätsbezug und zur isolierten Betrachtungsweise der Einflussvariablen wurden auch von den Umfrageteilnehmenden bei der offenen Frage «Anregungen und Bemerkungen» geäußert (vgl. Anhang 18).

### 5.4.3 Das Hineinversetzen in die Situation

Eine weitere Limitierung der Studie ist die Fähigkeit, sich in die beschriebene Situation hineinversetzen zu können. Diese Variable wurde zwar im Vignettenexperiment kontrolliert und es stellte sich heraus, dass die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden sich gut bis sehr gut in die Situation hineinversetzen konnte. Auch bei der Varianzanalyse wurde deutlich, dass diese Variable keinen signifikanten Unterschied in Bezug auf das Vertrauen und das Commitment bewirkt. Beim Pre-Test allerdings wurde angemerkt, dass es schwierig ist, sich gedanklich vom eigenen Arbeitgeber in der Realität zu lösen und sich komplett in die Vignettensituation hineinzusetzen. Sicherlich hatte diese Schwierigkeit damit zu tun, dass der ursprüngliche Fragebogen noch

bedeutend länger war und im Anschluss an den Pre-Test gekürzt wurde. So konnte die Gefahr verringert werden, unbewusst gedanklich zum eigenen Vorgesetzten zu «springen». Trotzdem ist es unwahrscheinlich, eine derartige Methodenverzerrung komplett ausschliessen zu können.

#### **5.4.4 Soziale Erwünschtheit**

Auch die soziale Erwünschtheit könnte eine weitere Methodenverzerrung darstellen. Eine Methodenverzerrung, die dadurch zustande kommt, dass sowohl die unabhängige als auch die abhängigen Variablen von ein und derselben Person erfasst werden, kann im vorliegenden Fall ausgeschlossen werden, da die unabhängige Variable durch zufällige Zuteilung bereits vorgegeben ist. Trotzdem ist es möglich, dass ein Umfrageteilnehmer die dem Experiment zugrunde liegenden Hypothesen «durchschaut» und dementsprechend antwortet. Wenn ein Teilnehmer also aufgrund der Vignette und des darauffolgenden Manipulationsschecks erahnt, dass die Offenheit der Kommunikation gemessen werden soll und dass er ein negatives Beispiel erhalten hat, besteht die Gefahr, dass er in den darauffolgenden Fragen tendenziell negative Antworten gibt. Dies, obwohl z. B. eine verschlossene Kommunikation bei ihm persönlich nicht mit dem Vertrauen in die Organisation in Verbindung steht.

### **5.5 Empfehlungen für die Forschung**

Ausgehend von den erläuterten Limitierungen sollen nachfolgend einige Empfehlungen für künftige Forschungsprojekte zum vorliegenden Themenbereich abgegeben werden.

#### **5.5.1 Repräsentativität**

Die Repräsentativität ist ein unabdingbares Kriterium für die Verallgemeinerbarkeit von Forschungsergebnissen. Ist diese nicht gegeben, kann von der untersuchten Stichprobe nicht auf die Grundgesamtheit geschlossen werden.

Für die vorliegende Untersuchung wurde eine zufällige Stichprobe im privaten, beruflichen und studentischen Umfeld der Autorin ausgewählt. Die statistische Betrachtung dieser Stichprobe hat ergeben, dass diese in Bezug auf das Geschlecht, das Alter und den höchsten Bildungsabschluss verzerrt ist (vgl. Kapitel 5.4.1). Um eine repräsentative Stichprobe zu erhalten, müssen die Umfrageteilnehmenden gezielt ausgewählt werden, damit beim Geschlecht, beim Alter und beim höchsten Bildungsabschluss pro Kategorie anteilmässig jeweils genauso viele Teilnehmende vorhanden sind, wie es in der Grundgesamtheit der Fall ist. Diese Voraussetzung kann beispielsweise mithilfe einer Quotenstichprobe erreicht werden. Falls für die Untersuchung

wiederum ein Vignettenexperiment durchgeführt wird, muss weiter berücksichtigt werden, dass die repräsentative Stichprobe auch bei der Zuteilung zur jeweiligen Vignette repräsentativ bleibt. Das heisst, dass die Stichprobe vor der Zuteilung zu einer Vignette nochmals in zwei gleiche Untergruppen in Bezug auf Geschlecht, Alter und höchsten Bildungsabschluss aufgeteilt werden muss. Danach erhalten alle Teilnehmenden der einen Gruppe die Vignette der offenen Kommunikation und diejenigen der anderen Gruppe die Vignette der verschlossenen Kommunikation. Eine wichtige Voraussetzung für dieses Auswahlverfahren ist, dass genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden sind und alle Teilnehmenden die Umfrage vollständig beantworten.

### **5.5.2 Realitätsbezug**

Es ist unwahrscheinlich, dass das Vertrauen in die Organisation und das organisationale Commitment der Mitarbeitenden durch das Schildern einer einzigen kommunikativen Interaktion in einem laborartigen Experiment vorausgesagt werden kann. Es ist deshalb naheliegend, dass eine Längsschnittstudie verlässlichere Ergebnisse hervorbringen würde. Hierfür ist es z. B. denkbar, eine Organisation über mehrere Monate oder Jahre zu begleiten und in regelmässigen Abständen die Offenheit der Kommunikation, das Vertrauen in die Organisation und das organisationale Commitment zu erheben. So können Entwicklungen und Trends verfolgt und sichergestellt werden, dass es sich bei den Erhebungen nicht lediglich um Momentaufnahmen handelt. Beispielsweise kann untersucht werden, wie sich das organisationale Commitment eines Mitarbeitenden über ein fünf Jahre andauerndes Arbeitsverhältnis entwickelt. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise ist der höhere Realitätsbezug, da die Untersuchung in einem realen Unternehmen stattfindet. Dieser Vorteil bringt jedoch weitere Herausforderungen mit sich. In einem realen Unternehmen, welches als ein komplexes und dynamisches System definiert werden kann, gibt es unzählige weitere Einflüsse in Form von Dritt- und Störvariablen, welche ausgeschaltet bzw. kontrolliert werden müssen. Eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge werden schwer untersuchbar. Diese Tatsache eröffnet jedoch wiederum neue interessante Themengebiete für die zukünftige Forschung.

### **5.5.3 Weitere Empfehlungen**

Eine mögliche weitere Limitierung der vorliegenden Untersuchung wird darin gesehen, dass sich die Teilnehmenden womöglich nicht in genügendem Masse in die Situation hineinversetzen konnten bzw. dass sie nach einer gewissen Anzahl Fragen gedanklich zum eigenen Arbeitgeber in der Realität abdriften. Um über diese

Vermutung Klarheit zu erlangen, könnte diese Frage als weitere Variable in die Umfrage eingebaut werden. Die Frage könnte beispielsweise lauten: «Bei wie vielen Fragen haben Sie an Ihren realen Arbeitgeber gedacht?».

Schwieriger ist es, für die letztgenannte mögliche Limitierung (die soziale Erwünschtheit) eine Empfehlung zur Vermeidung abzugeben. Das vorliegende Vignettenexperiment wurde bereits als anonyme Online-Umfrage durchgeführt, die keine Rückschlüsse auf die teilnehmende Person ermöglicht. Hilfreich könnte hier höchstens noch der Hinweis sein, bei jeder Frage offen und ehrlich zu antworten, unabhängig davon, ob die Antworten einem Idealbild entsprechen oder nicht.

Bei der vorliegenden Untersuchung war die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen nicht relevant. Für die künftige Forschung wäre es besonders interessant, diese Zusammenhänge in unterschiedlichen Branchen zu untersuchen. Es ist denkbar, dass der Einfluss des Kommunikationsverhaltens auf das Empfinden der Mitarbeitenden von Branche zu Branche unterschiedlich gross ist.

## **5.6 Empfehlungen für die Praxis**

Die Tatsache, dass die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht verallgemeinerbar sind, bedeutet nicht, dass sie für die Praxis keinen Nutzen bieten. Unter Vorbehalt der fehlenden Repräsentativität können wertvolle Empfehlungen für den beruflichen Führungsalltag gemacht werden.

Führungskräfte, unabhängig von der Führungsebene, der Unternehmensgrösse oder der Branchenzugehörigkeit, sollten Wert auf eine offene Kommunikation legen. Aus dem vorliegenden Experiment geht hervor, dass dies unabhängig von Geschlecht, Alter und höchstem Bildungsstand der Fall ist. Diese Art der Kommunikation wirkt sich nicht nur auf die hier untersuchten Variablen «Vertrauen» und «Commitment» aus, sondern auch auf eine Vielzahl weiterer Variablen wie die Arbeitszufriedenheit, das Engagement oder die Eigeninitiative der Mitarbeitenden.

Nebst den positiven Auswirkungen einer offenen Kommunikation werden durch eine offene Kommunikation auch die negativen Effekte einer verschlossenen Kommunikation reduziert. Es entstehen beispielsweise weniger Misstrauen, Intransparenz, Gerüchte und weitere Effekte, welche dem Unternehmensklima schädlich sind und hohe Kosten verursachen können. Aus eigener Erfahrung der Autorin ist bekannt, dass eine ehrliche, offene und transparente Kommunikation ein grosses Motivationspotential in sich birgt. Wenn Vorschläge, Anregungen oder Kritik der Mitarbeitenden von den Führungskräften ernstgenommen, diskutiert und weiterverfolgt werden, fühlen sich Erstere auf Augenhöhe wahrgenommen und werden künftig eher bereit sein, konstruktiv mitzudenken. Das Gegenteil führt zu (inneren) Kündigungen und bringt

Unternehmen kaum weiter. Offene Kommunikation muss keineswegs bedeuten, dass die Geschäftsleitung sämtliche strategischen Überlegungen und brisanten Sachverhalte mit allen Mitarbeitenden teilt oder dass ausnahmslos alle Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden eins zu eins umgesetzt werden. Ein Vorschlag kann genauso gut abgelehnt werden. Wichtig ist es, eine glaubwürdige Begründung zu kommunizieren, damit sich die Mitarbeitenden ernstgenommen fühlen.

Auch in Veränderungsprozessen ist es von grosser Bedeutung, alle betroffenen Mitarbeitenden (im Normalfall sämtliche Mitarbeitenden) möglichst früh einzuweihen und nach Möglichkeit am Veränderungsprozess mitwirken zu lassen. Eine Veränderung wird viel eher akzeptiert und getragen, wenn sich die Mitarbeitenden von Beginn weg involviert fühlen.

Losgelöst von den Kommunikationsstilen von Führungskräften soll das Augenmerk noch einmal auf die in Kapitel 1 eingeführten Grundmodelle der Kommunikation gelegt werden. Unabhängig davon, ob eine Führungskraft offen, verschlossen, transparent, undurchschaubar oder lückenhaft kommuniziert: Die Kenntnis einiger wichtiger theoretischer Konzepte ist für Personen in einer Vorgesetztenfunktion unabdingbar. Ein Beispiel hierfür ist das Eisberg-Modell von Watzlawick. Nehmen wir an, ein Vorgesetzter erteilt seinem Mitarbeitenden eine Anweisung, worauf der Mitarbeitende mit einem genervten Unterton antwortet: «Ok, mache ich!». Wenn der Vorgesetzte dabei nur die ausgesprochene Zustimmung registriert und das nonverbal geäusserte Missfallen nicht beachtet, könnte er längerfristig Probleme haben, mit diesem Mitarbeitenden erfolgreich zusammenzuarbeiten. Wenn er die Genervtheit des Mitarbeitenden wiederholt nicht wahrnimmt, fühlt sich dieser nicht beachtet und verliert möglicherweise seine Motivation und sein Vertrauen.

Auch die Kenntnis der Transaktionsanalyse kann für Führungskräfte hilfreich sein. Wenn ein Vorgesetzter aus seinem Eltern-Ich and das Kind-Ich seines Mitarbeitenden kommuniziert, wie es hierarchiebedingt häufig der Fall ist, kann dies auf den Mitarbeitenden negativ wirken, er denkt sich: «Warum behandelt er mich wie ein Kind?». Das zeigt auf, dass es wichtig ist, einander in der Kommunikation trotz Hierarchieunterschiede auf Augenhöhe zu begegnen.

Zu guter Letzt soll die Theorie der Kommunikationsanpassung erwähnt werden. Auf den Führungsalltag angewandt beschreibt diese, wie Vorgesetzte ihr Kommunikationsverhalten an ihre Mitarbeitenden anpassen können. Wenn ein Vorgesetzter bei seinem Mitarbeitenden Vertrauen und Commitment erreichen möchte, kann er dieses Ziel am besten erreichen, indem er auf empathische Weise vermittelt, dass er den Mitarbeitenden ernst nimmt und wertschätzt. Die Kommunikation sollte zudem auf Augenhöhe in Form eines partnerschaftlichen Austausches stattfinden. Der Einsatz

von zahlreichen Fremdwörtern und Fachbegriffen im Gespräch mit einem Mitarbeitenden, der dem Vorgesetzten intellektuell unterlegen ist, sollte hingegen vermieden werden, da sich dieser sonst minderwertig oder ausgeschlossen fühlen könnte.

## **5.7 Fazit / Ausblick**

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsarbeit bildet das Problem der fehlerhaften Kommunikation im Führungskontext. Negative Effekte wie Misstrauen, Gerüchte oder Missverständnisse entstehen oft aufgrund von Defiziten in der Führungskommunikation. Das Ziel dieser Untersuchung war es, herauszufinden, welche Kommunikationsstile von Führungskräften das Vertrauen und das Commitment der Mitarbeitenden in Bezug auf die Organisation fördern. Der Fokus lag dabei auf der Offenheit der Kommunikation. In einem Vignettenexperiment konnten die aufgestellten Hypothesen bestätigt und die Forschungsfrage beantwortet werden. Wie beabsichtigt, können die vorliegenden Ergebnisse als Bestätigung und Ergänzung der bereits existierenden Forschungsliteratur betrachtet werden. Die Interpretation dieser Ergebnisse hat trotz einer eingeschränkten Repräsentativität der Stichprobe wertvolle Empfehlungen und Hinweise sowohl für die künftige Forschung als auch für die Praxis ermöglicht. Obwohl bereits vielfältige Forschungsergebnisse zum behandelten Themengebiet vorliegen, ist dieses noch keineswegs vollständig erforscht, was zahlreiche Möglichkeiten für weitere interessante Fragestellungen eröffnet. Selbst wenn das Themengebiet zum aktuellen Zeitpunkt vollständig erforscht wäre, könnte die Forschung an dieser Stelle nicht abgeschlossen werden. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ändern sich heute schneller denn je und damit auch die Anforderungen an das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte. Theoretische Konstrukte, welche früher über mehrere Jahrzehnte Gültigkeit hatten, müssen im digitalen Zeitalter häufiger auf ihre Validität überprüft und gegebenenfalls aktualisiert werden.

## Literaturverzeichnis

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alter, U. (2018). *Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte. Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen* (2. Aufl.). Springer.
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Arbeit und Erwerb*. Abgerufen am 26. Dezember 2022 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit.assetdetail.23706531.html>
- De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, *37*(3), 380–398. <https://doi.org/10.1080/01443410.2016.1165797>
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, *36*(2), 178–206. <https://doi.org/10.1177/0093650208330250>
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Giles, H. (1973). Communicative effectiveness as a function of accented speech. *Speech Monographs*, *40*(4), 330–331. <https://doi.org/10.1080/03637757309375813>
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(6), 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations. Abgerufen am 15. November 2022 von [https://paineublishing.com/measurementadvisor/wp-content/uploads/2014/04/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships.pdf](https://paineublishing.com/measurementadvisor/wp-content/uploads/2014/04/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf)



- Jones, E., Gallois, C., Callan, V., & Barker, M. (1999). Strategies of accommodation: Development of a coding system for conversational interaction. *Journal of Language and Social Psychology, 18*(2), 123–151.  
<https://doi.org/10.1177/0261927X99018002001>
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K.-Y. (2001). The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology, 50*(4), 596-614. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Karimi, F. H., & Hamidizadeh, A. (2010). Relationship between interpersonal communication skills and organizational commitment (Case study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran). *European Journal of Social Sciences, 13*(3), 387-398. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2eec720d7ca2b7437398398fc84244a0ab61bc1f>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *Journal of Business Communication, 32*(4), 329–344. <https://doi.org/10.1177/002194369503200402>
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication, 59*(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal, 28*(2), 309–326. <https://doi.org/10.2307/256203>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609.  
<https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Robbins, S. P., & Hunsaker, P. L. (2003). *Training in interpersonal skills: Tips for managing people at work* (3<sup>rd</sup> ed.). Pearson.
- Rogers, D. P. (1987). The development of a measure of perceived communication openness. *The Journal of Business Communication, 24*(4), 53–61.  
<https://doi.org/10.1177/002194368702400404>
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2013). *Mitarbeiterführung* (2. Aufl.). Springer.

- Studyflix. (n. D.). *Eisbergmodell*. Abgerufen am 05. Januar 2023 von <https://studyflix.de/biologie/eisbergmodell-2693>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1(4), 494–514. <https://doi.org/10.1177/0893318988001004003>
- Watzlawick, P. (2016). *Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch* (2., unver. Aufl.). Hogrefe.
- Willemyns, M., Gallois, C., & Callan, V. (2003). Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor–supervisee communication. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 117–127. <https://doi.org/10.1080/09585190210158547>
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3–11. <https://doi.org/10.1080/09585190210158484>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Eisberg-Modell.....	2
Abbildung 2: Geschlechterverteilung in der Stichprobe und der Grundgesamtheit .	24
Abbildung 3: Verteilung der Stichprobe und der Grundgesamtheit nach Altersgruppen .....	25
Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe und der Grundgesamtheit nach dem höchsten Bildungsabschluss .....	26
Abbildung 5: Kontrollvariable, wie gut sich die Umfrageteilnehmenden in die Situation hineinversetzen konnten .....	27
Abbildung 6: SPSS-Output: Profildiagramm für die Kommunikationsart mit getrennten Linien für das Geschlecht .....	30
Abbildung 7: SPSS-Output: Profildiagramm für die Kommunikationsart mit getrennten Linien für das Geschlecht .....	32
Abbildung 8: UNIPARK-Export: Codebuch der Online-Umfrage (1/3) .....	50
Abbildung 9: UNIPARK-Export: Codebuch der Online-Umfrage (2/3) .....	51
Abbildung 10: UNIPARK-Export: Codebuch der Online-Umfrage (3/3) .....	52
Abbildung 11: Instrument zur Messung der Offenheit der Kommunikation .....	53
Abbildung 12: Instrument zur Messung des Vertrauens in die Organisation.....	53
Abbildung 13: Instrument zur Messung des organisationalen Commitments.....	54

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SPSS-Output: Gruppenstatistiken des Manipulationschecks .....	28
Tabelle 2: SPSS-Output: Test der Zwischensubjekteffekte (Offenheit der Kommunikation und Vertrauen) .....	29
Tabelle 3: SPSS-Output: Test der Zwischensubjekteffekte (Offenheit der Kommunikation und Commitment) .....	31
Tabelle 4: SPSS-Output: Reliabilitätsstatistiken zur Offenheit der Kommunikation	55
Tabelle 5: SPSS-Output: Item-Skala-Statistiken zur Offenheit der Kommunikation	55
Tabelle 6: SPSS-Output: Reliabilitätsstatistiken zum Vertrauen in die Organisation	55
Tabelle 7: SPSS-Output: Item-Skala-Statistiken zum Vertrauen in die Organisation .....	56
Tabelle 8: SPSS-Output: Reliabilitätsstatistiken zum organisationalen Commitment .....	56
Tabelle 9: SPSS-Output: Item-Skala-Statistiken zum organisationalen Commitment .....	57
Tabelle 10: SPSS-Output: Deskription der Stichprobe nach Geschlecht.....	58
Tabelle 11: Erwerbstätige nach Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen (Quartalsdurchschnittswerte der ersten drei Quartale 2022) .....	59
Tabelle 12: SPSS-Output: Verteilung der Stichprobe nach Altersgruppen .....	60
Tabelle 13: SPSS-Output: Deskriptive Statistik zum Alter in der Stichprobe .....	60
Tabelle 14: SPSS-Output: Deskriptive Statistik zum höchsten Bildungsabschluss in der Stichprobe .....	61
Tabelle 15: Bildungsstand der Erwerbstätigen (Quartalsdurchschnittswerte der ersten drei Quartale 2022) .....	62
Tabelle 16: SPSS-Output: Deskriptive Statistik zur Erhebung der Frage, wie gut sich die Teilnehmenden in die Situation hineinversetzen konnten .....	62
Tabelle 17: Anregungen und Bemerkungen der Umfrageteilnehmenden .....	63
Tabelle 18: SPSS-Output: t-Test des Manipulationschecks .....	64
Tabelle 19: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, Alterskategorie und Vertrauen) .....	64
Tabelle 20: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, höchster Bildungsabschluss und Vertrauen).....	65
Tabelle 21: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, Alterskategorie und Commitment).....	66
Tabelle 22: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, höchster Bildungsabschluss und Commitment) .....	67

## Anhang

### Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Codebuch der Online-Umfrage .....	50
Anhang 2: Communication openness measure (COM) .....	53
Anhang 3: Vertrauen in die Organisation .....	53
Anhang 4: Organisationales Commitment.....	54
Anhang 5: Reliabilität: Offenheit der Kommunikation .....	55
Anhang 6: Item-Skala-Statistiken: Offenheit der Kommunikation .....	55
Anhang 7: Reliabilität: Vertrauen in die Organisation .....	55
Anhang 8: Item-Skala-Statistiken: Vertrauen in die Organisation .....	56
Anhang 9: Reliabilität: organisationales Commitment .....	56
Anhang 10: Item-Skala-Statistiken: organisationales Commitment .....	57
Anhang 11: Deskription der Stichprobe nach Geschlecht .....	58
Anhang 12: Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen .....	59
Anhang 13: Verteilung der Stichprobe nach Altersgruppen.....	60
Anhang 14: Durchschnittsalter und Standardabweichung in der Stichprobe .....	60
Anhang 15: Höchster Bildungsabschluss in der Stichprobe .....	61
Anhang 16: Höchster Bildungsabschluss in der Grundgesamtheit .....	62
Anhang 17: Kontrollvariable .....	62
Anhang 18: Anregungen / Bemerkungen .....	63
Anhang 19: t-Test des Manipulationschecks.....	64
Anhang 20: Vignette, Alterskategorie und Vertrauen .....	64
Anhang 21: Vignette, höchster Bildungsabschluss und Vertrauen .....	65
Anhang 22: Vignette, Alterskategorie und Commitment.....	66
Anhang 23: Vignette, höchster Bildungsabschluss und Commitment.....	67

## Anhang 1: Codebuch der Online-Umfrage

Kommunikationsstile von Führungskräften			
Projekt-ID	1059297		
URL der Umfrage	https://www.unipark.de/uc/bottinelli_ch/		
Datum	14.01.2023 14:16:42		
<b>1 System (PGID 7218743)</b>			
Benutzerdefinierte Variable ( - Typ 931)			
c_0001	c_0001	bigint	Kommunikationsart
<b>3 Willkommen (PGID 7218753)</b>			
Trigger			
Zufallstrigger - Situation - Bedingung: - Ausführungsposition: nach dem Abschicken, vor Filtern			
<b>4 Nachricht von Abteilungsleiter (PGID 7234261)</b>			
<b>5 Vignette 1: Offene Kommunikation (PGID 7218750)</b>			
Filter			
(c_0001 = '1')			
c_0001 Kommunik Benutzerdefinierts gleich			
			1
<b>5.1 Situation 1 (PGID 7218752)</b>			
<b>6 Vignette 2: nicht offene Kommunikation (PGID 7218755)</b>			
Filter			
(c_0001 = '2')			
c_0001 Kommunik Benutzerdefinierts gleich			
			2
<b>6.1 Situation 2 (PGID 7218754)</b>			
<b>7 Manipulationscheck Offenheit der Kommunikation (PGID 7234265)</b>			
Geben Sie für die folgenden Aussagen an, in welchem Ausmass diese zutreffen. (q_13007521 - Typ 341)			
Falls Sie bei einer Frage nicht sicher sind, können Sie mit der Zurücktaste (des Browsers) noch einmal Ihre Nachricht bzw. die Antwort der Geschäftsleitung ansehen.			
v_1	v_1	int	Die Geschäftsleitung bittet um Vorschläge.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2 2
			3 3
			4 4
			5 stimme voll und ganz zu
v_2	v_2	int	Die Geschäftsleitung reagiert auf Kritik.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2 2
			3 3
			4 4
			5 stimme voll und ganz zu
v_3	v_3	int	Die Geschäftsleitung hört sich Beschwerden an.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2 2
			3 3
			4 4
			5 stimme voll und ganz zu
v_4	v_4	int	Die Geschäftsleitung geht auf meine Meinung ein.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2 2
			3 3
			4 4
			5 stimme voll und ganz zu
<b>8 Manipulationscheck Offenheit der Kommunikation (PGID 7235691)</b>			
Geben Sie für die folgenden Aussagen an, in welchem Ausmass diese zutreffen. (q_13009930 - Typ 341)			
Falls Sie bei einer Frage nicht sicher sind, können Sie mit der Zurücktaste (des Browsers) noch einmal Ihre Nachricht bzw. die Antwort der Geschäftsleitung ansehen.			
v_5	v_5	int	Die Geschäftsleitung hört auf schlechte Nachrichten.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2 2
			3 3
			4 4
			5 stimme voll und ganz zu
v_6	v_6	int	Die Geschäftsleitung geht auf Vorschläge ein.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2 2
			3 3
			4 4
			5 stimme voll und ganz zu
v_7	v_7	int	Die Geschäftsleitung fragt nach meiner persönlichen Meinung.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2 2
			3 3
			4 4
			5 stimme voll und ganz zu

Abbildung 8: UNIPARK-Export: Codebuch der Online-Umfrage (1/3)

9 Vertrauen in die Organisation (PGID 7235700)			
<b>Stellen Sie sich weiterhin vor, in dieser Organisation tätig zu sein und schätzen Sie ein, in welchem Ausmass Sie den folgenden Aussagen zustimmen. (q_13009962 - Typ</b>			
v_8	v_8	int	Diese Organisation behandelt Menschen wie mich fair und gerecht.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 7
			8 8
			9 stimme voll und ganz zu
v_9	v_9	int	Wann immer diese Organisation eine wichtige Entscheidung trifft, weiss ich, dass sie Menschen wie mich dabei be
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 7
			8 8
			9 stimme voll und ganz zu
v_10	v_10	int	Ich kann mich darauf verlassen, dass diese Organisation ihre Versprechen einhält.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 7
			8 8
			9 stimme voll und ganz zu
<b>10 Vertrauen in die Organisation (PGID 7235707)</b>			
<b>(q_13009968 - Typ 341)</b>			
v_17	v_17	int	Ich glaube, dass diese Organisation die Meinung von Menschen wie mir bei ihren Entscheidungen berücksichtigt.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 7
			8 8
			9 stimme voll und ganz zu
v_18	v_18	int	Ich habe grosses Vertrauen in die Fähigkeiten dieser Organisation.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 7
			8 8
			9 stimme voll und ganz zu
v_19	v_19	int	Diese Organisation ist in der Lage, das zu tun, was sie zu tun verspricht.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 7
			8 8
			9 stimme voll und ganz zu
<b>11 Kurz durchatmen (PGID 7239257)</b>			
<b>12 Commitment (PGID 7235721)</b>			
<b>Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie den folgenden Aussagen zustimmen. (q_13009990 - Typ 341)</b>			
v_44	v_44	int	Ich habe das Gefühl, dass die Probleme dieser Organisation meine eigenen sind.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 stimme voll und ganz zu
v_45	v_45	int	Ich habe ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dieser Organisation.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 stimme voll und ganz zu
v_46	v_46	int	Ich fühle mich dieser Organisation emotional verbunden.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 stimme voll und ganz zu
v_47	v_47	int	Ich fühle mich in dieser Organisation als Teil der Familie.
			1 stimme überhaupt nicht zu
			2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 stimme voll und ganz zu

Abbildung 9: UNIPARK-Export: Codebuch der Online-Umfrage (2/3)

13 Commitment (PGID 7235724)			
<b>Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie den folgenden Aussagen zustimmen. (q_1300995 - Typ 341)</b>			
v_48	v_48	int	Diese Organisation hat eine grosse persönliche Bedeutung für mich.
			1 <i>stimme überhaupt nicht zu</i>
			2 2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 <i>stimme voll und ganz zu</i>
v_76	v_76	int	Ich fühle mich verpflichtet, bei dieser Organisation als Arbeitgeber zu bleiben.
			1 <i>stimme überhaupt nicht zu</i>
			2 2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 <i>stimme voll und ganz zu</i>
v_77	v_77	int	Auch wenn es zu meinem Vorteil wäre, fände ich es nicht richtig, dieses Unternehmen jetzt zu verlassen.
			1 <i>stimme überhaupt nicht zu</i>
			2 2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 <i>stimme voll und ganz zu</i>
<b>14 Commitment (PGID 7235726)</b>			
<b>Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie den folgenden Aussagen zustimmen. (q_1300998 - Typ 341)</b>			
v_56	v_56	int	Ich würde mich schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.
			1 <i>stimme überhaupt nicht zu</i>
			2 2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 <i>stimme voll und ganz zu</i>
v_57	v_57	int	Wenn ich ein anderes Angebot für eine bessere Stelle bekäme, würde ich es nicht für richtig halten, diese Organ
			1 <i>stimme überhaupt nicht zu</i>
			2 2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 <i>stimme voll und ganz zu</i>
v_58	v_58	int	Ich würde mein Vertrauensverhältnis verletzen, wenn ich meine Stelle bei dieser Organisation jetzt kündigen wür
			1 <i>stimme überhaupt nicht zu</i>
			2 2
			3 3
			4 4
			5 5
			6 6
			7 <i>stimme voll und ganz zu</i>
<b>15 Demografische Angaben (PGID 7235727)</b>			
<b>Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht. (q_13010013 - Typ 111)</b>			
v_68	v_68	int	Geschlecht
			1 <i>männlich</i>
			2 <i>weiblich</i>
			3 <i>divers</i>
v_69	v_69	varchar	divers
<b>Bitte wählen Sie Ihren Jahrgang. (q_13010015 - Typ 131)</b>			
v_70	v_70	int	Jahrgang
			1922 1922
			1923 1923
			...
			2008 2008
			2009 2009
<b>Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an. (q_13010020 - Typ 111)</b>			
v_71	v_71	int	Höchster Bildungsabschluss
			1 <i>Obligatorische Schule</i>
			2 <i>Sekundarstufe II (EBA, EFZ, Berufsmaturität, FMS, Fachmaturität, gymnasiale Maturität)</i>
			3 <i>Höhere Berufsbildung (Berufsprüfung, höhere Fachprüfung, höhere Fachschule)</i>
			4 <i>Hochschule (Fachhochschule, pädagogische Hochschule, Universität, ETH)</i>
			5 <i>andere</i>
v_72	v_72	varchar	andere
<b>Wie gut konnten Sie sich in die beschriebene Situation hineinversetzen? (q_13010023 - Typ 111)</b>			
v_74	v_74	int	Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?
			1 <i>überhaupt nicht</i>
			2 2
			3 3
			4 4
			5 <i>sehr gut</i>
<b>Haben Sie Anregungen oder Bemerkungen zu dieser Umfrage? (q_13010024 - Typ 142)</b>			
v_75	v_75	blob	Fragen / Anregungen

Abbildung 10: UNIPARK-Export: Codebuch der Online-Umfrage (3/3)



## Anhang 2: Communication openness measure (COM)

Table 1  
FACTOR LOADINGS OF THE COM: UNROTATED MATRIX

COM Factor	Factor Loading
Supervisors ask for suggestions	.662*
People complain to supervisors	.274
Supervisors act on criticism	.648*
People share new ideas with co-workers	.296
Supervisors listen to complaints	.632*
People ask supervisors' opinions	.627*
Supervisors follow up on peoples' opinions	.708*
People follow up supervisors' new ideas	.592
Supervisors suggest new ideas	.628*
People ask co-workers for suggestions	.775*
Supervisors listen to bad news	.708*
People give advice to supervisors	.361
Supervisors follow up bad news	.527
People listen to new ideas from co-workers	.656*
Supervisors listen to new ideas	.724*
People ask supervisors for criticism	.495
Supervisors follow up on suggestions	.756*
Supervisors ask for personal opinions	.719*
People listen to supervisors' suggestions	.602*
*included in 13 item COM	

Abbildung 11: Instrument zur Messung der Offenheit der Kommunikation  
Quelle: Rogers (1987)

## Anhang 3: Vertrauen in die Organisation

### Trust

Dimensions Integrity, competence, dependability

1. This organization treats people like me fairly and justly. (Integrity)
2. Whenever this organization makes an important decision, I know it will be concerned about people like me. (Integrity; original dimension: faith).
3. This organization can be relied on to keep its promises. (Dependability)
4. I believe that this organization takes the opinions of people like me into account when making decisions. (Dependability)
5. I feel very confident about this organization's skills. (Competence)
6. This organization has the ability to accomplish what it says it will do. (Competence)
7. Sound principles seem to guide this organization's behavior. (Integrity)
8. This organization does not mislead people like me. (Integrity)
9. I am very willing to let this organization make decisions for people like me. (Dependability)

Abbildung 12: Instrument zur Messung des Vertrauens in die Organisation  
Quelle: Hon und Grunig (1999)

## Anhang 4: Organisationales Commitment

TABLE 3  
Pattern Matrices from the Exploratory Factor Analysis with Oblique Rotation of Newly Chosen Commitment Items

Item	Screening sample (N = 109)			Validation sample (N = 81)		
	AC	CC	AC	AC	CC	NC
	AC1. I really feel as if this organisation's problems are my own.	<b>0.63</b>	-0.01	0.17	<b>0.61</b>	-0.15
AC2. I do not feel a strong sense of belongingness to my organisation. (R)	<b>0.90</b>	-0.06	-0.03	<b>0.58</b>	-0.08	0.25
AC3. I do not feel emotionally attached to this organisation. (R)	<b>0.84</b>	0.01	-0.02	<b>0.88</b>	-0.07	-0.05
AC4. I do not feel like part of the family at my organisation. (R)	<b>0.89</b>	-0.11	-0.08	<b>0.95</b>	0.00	-0.10
AC5. This organisation has a great deal of personal meaning for me.	<b>0.78</b>	0.32	-0.19	<b>0.70</b>	0.30	-0.07
CC1. I feel that I have too few options to consider leaving this organisation.	-0.12	<b>0.72</b>	0.02	-0.22	<b>0.70</b>	0.13
CC2. One of the few consequences of leaving this organisation would be the scarcity of available alternatives.	-0.29	<b>0.67</b>	0.00	-0.05	<b>0.76</b>	-0.11
CC3. For me personally, the costs of leaving this organisation would be far greater than the benefit.	0.19	<b>0.72</b>	-0.06	0.00	<b>0.75</b>	0.05
CC4. I would not leave this organisation because of what I would stand to lose.	0.13	<b>0.78</b>	-0.13	0.11	<b>0.82</b>	-0.12
CC5. If I decided to leave this organisation, too much of my life would be disrupted.	-0.02	<b>0.64</b>	0.37	0.21	<b>0.53</b>	0.23
NC1. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)	0.32	-0.03	<b>0.46</b>	-0.05	0.07	<b>0.54</b>
NC2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organisation now.	0.13	0.02	<b>0.62</b>	-0.16	0.00	<b>0.80</b>
NC3. I would not feel guilt if I left this organisation now. (R)	0.32	-0.05	<b>0.57</b>	0.00	-0.03	<b>0.88</b>
NC4. If I got another offer for a better job elsewhere, I would not feel it was right to leave my organisation.	-0.07	-0.09	<b>0.92</b>	0.08	-0.11	<b>0.86</b>
NC5. I would violate a trust if I quit my job with this organisation now.	-0.17	0.07	<b>0.95</b>	-0.05	0.11	<b>0.84</b>
Cronbach's alpha	0.86	0.76	0.83	0.84	0.77	0.84

Notes: | loadings |  $\geq 0.40$  are typed in bold. AC = affective commitment; CC = continuance commitment; NC = normative commitment.

Abbildung 13: Instrument zur Messung des organisationalen Commitments  
Quelle: Lee et al. (2001)

## Anhang 5: Reliabilität: Offenheit der Kommunikation

Tabelle 4: SPSS-Output: Reliabilitätsstatistiken zur Offenheit der Kommunikation

Reliabilitätsstatistiken		
Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.938	.940	7

## Anhang 6: Item-Skala-Statistiken: Offenheit der Kommunikation

Tabelle 5: SPSS-Output: Item-Skala-Statistiken zur Offenheit der Kommunikation

Item-Skala-Statistiken					
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Die Geschäftsleitung bittet um Vorschläge.	19.00	61.488	.818	.744	.927
Die Geschäftsleitung reagiert auf Kritik.	18.51	67.183	.757	.615	.932
Die Geschäftsleitung hört sich Beschwerden an.	18.55	65.808	.769	.655	.931
Die Geschäftsleitung geht auf meine Meinung ein.	18.80	65.020	.833	.744	.926
Die Geschäftsleitung hört auf schlechte Nachrichten.	18.69	68.635	.767	.611	.932
Die Geschäftsleitung geht auf Vorschläge ein.	19.05	64.998	.836	.739	.925
Die Geschäftsleitung fragt nach meiner persönlichen Meinung.	18.99	61.174	.829	.770	.926

## Anhang 7: Reliabilität: Vertrauen in die Organisation

Tabelle 6: SPSS-Output: Reliabilitätsstatistiken zum Vertrauen in die Organisation

Reliabilitätsstatistiken		
Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.964	.966	6

## Anhang 8: Item-Skala-Statistiken: Vertrauen in die Organisation

Tabelle 7: SPSS-Output: Item-Skala-Statistiken zum Vertrauen in die Organisation

	Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Diese Organisation behandelt Menschen wie mich fair und gerecht.	23.03	128.930	.878	.786	.958
Wann immer diese Organisation eine wichtige Entscheidung trifft, weiss ich, dass sie Menschen wie mich dabei berücksichtigt.	24.16	129.836	.895	.813	.956
Ich kann mich darauf verlassen, dass diese Organisation ihre Versprechen einhält.	24.43	140.984	.878	.789	.959
Ich glaube, dass diese Organisation die Meinung von Menschen wie mir bei ihren Entscheidungen berücksichtigt.	23.91	129.946	.909	.851	.954
Ich habe grosses Vertrauen in die Fähigkeiten dieser Organisation.	24.09	133.141	.885	.817	.957
Diese Organisation ist in der Lage, das zu tun, was sie zu tun verspricht.	23.90	139.564	.887	.804	.958

## Anhang 9: Reliabilität: organisationales Commitment

Tabelle 8: SPSS-Output: Reliabilitätsstatistiken zum organisationalen Commitment

Cronbachs Alpha	Reliabilitätsstatistiken	
	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.929	.930	10

## Anhang 10: Item-Skala-Statistiken: organisationales Commitment

Tabelle 9: SPSS-Output: Item-Skala-Statistiken zum organisationalen Commitment

	Item-Skala-Statistiken				
	Skalenmittelwert, wenn Item weglassen	Skalenvarianz, wenn Item weglassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weglassen
Ich habe das Gefühl, dass die Probleme dieser Organisation meine eigenen sind.	31.55	174.460	.585	.455	.929
Ich habe ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dieser Organisation.	31.45	162.343	.762	.707	.920
Ich fühle mich dieser Organisation emotional verbunden.	31.41	170.106	.657	.635	.925
Ich fühle mich in dieser Organisation als Teil der Familie.	32.05	162.277	.833	.826	.916
Diese Organisation hat eine grosse persönliche Bedeutung für mich.	31.36	170.348	.747	.612	.921
Ich fühle mich verpflichtet, bei dieser Organisation als Arbeitgeber zu bleiben.	31.90	164.489	.810	.713	.918
Auch wenn es zu meinem Vorteil wäre, fände ich es nicht richtig, dieses Unternehmen jetzt zu verlassen.	31.91	164.573	.788	.728	.919
Ich würde mich schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	32.16	161.695	.789	.733	.918
Wenn ich ein anderes Angebot für eine bessere Stelle bekäme, würde ich es nicht für richtig halten, diese Organisation zu verlassen.	32.31	174.844	.531	.370	.932
Ich würde mein Vertrauensverhältnis verletzen, wenn ich meine Stelle bei dieser Organisation jetzt kündigen würde.	32.32	167.523	.755	.676	.920

## Anhang 11: Deskription der Stichprobe nach Geschlecht

Tabelle 10: SPSS-Output: Deskription der Stichprobe nach Geschlecht

		Geschlecht			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	35	39.8	39.8	39.8
	weiblich	53	60.2	60.2	100.0
	Gesamt	88	100.0	100.0	

## Anhang 12: Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen

Tabelle 11: Erwerbstätige nach Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen (Quartalsdurchschnittswerte der ersten drei Quartale 2022)

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE vom Bundesamt für Statistik (2022)

### Erwerbstätige nach Geschlecht, Nationalität und Altersgruppe

Quartalsdurchschnittswerte<sup>1)</sup>, in 1000

T 03.02.01.13

	I 2022	II 2022	III 2022
<b>Total</b>	<b>4685</b>	<b>4691</b>	<b>4710</b>
Nationalität			
Schweizer/innen	3439	3435	3434
Ausländer/innen <sup>2)</sup>	1246	1256	1276
Altersgruppen			
15-24 Jahre	533	517	524
25-39 Jahre	1551	1555	1550
40-54 Jahre	1573	1580	1582
55-64 Jahre	868	878	880
65 Jahre und älter	160	161	174
15 Jahre und älter	4685	4691	4710
15-64 Jahre	4525	4530	4536
25-49 Jahre	2579	2593	2592
50-64 Jahre	1413	1420	1419
<b>Männer</b>	<b>2490</b>	<b>2504</b>	<b>2527</b>
Nationalität			
Schweizer	1771	1781	1790
Ausländer <sup>2)</sup>	719	723	737
Altersgruppen			
15-24 Jahre	277	269	284
25-39 Jahre	821	826	822
40-54 Jahre	828	836	839
55-64 Jahre	468	471	476
65 Jahre und älter	96	103	106
15 Jahre und älter	2490	2504	2527
15-64 Jahre	2394	2401	2421
25-49 Jahre	1369	1377	1384
50-64 Jahre	747	756	753
<b>Frauen</b>	<b>2195</b>	<b>2187</b>	<b>2183</b>
Nationalität			
Schweizerinnen	1668	1654	1644
Ausländerinnen <sup>2)</sup>	527	533	539
Altersgruppen			
15-24 Jahre	256	248	240
25-39 Jahre	730	729	728
40-54 Jahre	745	745	742
55-64 Jahre	400	408	404
65 Jahre und älter	63	58	69
15 Jahre und älter	2195	2187	2183
15-64 Jahre	2131	2129	2115
25-49 Jahre	1210	1216	1208
50-64 Jahre	665	664	667

## Anhang 13: Verteilung der Stichprobe nach Altersgruppen

Tabelle 12: SPSS-Output: Verteilung der Stichprobe nach Altersgruppen

Verteilung nach Altersgruppen					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	15-24 Jahre	5	5.7	5.8	5.8
	25-39 Jahre	41	46.6	47.7	53.5
	40-54 Jahre	31	35.2	36.0	89.5
	55-64 Jahre	4	4.5	4.7	94.2
	65 Jahre und älter	5	5.7	5.8	100.0
	Gesamt	86	97.7	100.0	
Fehlend	System	2	2.3		
Gesamt		88	100.0		

## Anhang 14: Durchschnittsalter und Standardabweichung in der Stichprobe

Tabelle 13: SPSS-Output: Deskriptive Statistik zum Alter in der Stichprobe

Deskriptive Statistiken						
		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
Alter		86	22	78	39.45	12.204
Gültige Werte (listenweise)		86				



## Anhang 15: Höchster Bildungsabschluss in der Stichprobe

Tabelle 14: SPSS-Output: Deskriptive Statistik zum höchsten Bildungsabschluss in der Stichprobe

		Höchster Bildungsabschluss			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Obligatorische Schule	3	3.4	3.4	3.4
	Sekundarstufe II (EBA, EFZ, Berufsmaturität, FMS, Fachmaturität, gymnasiale Maturität)	30	34.1	34.5	37.9
	Höhere Berufsbildung (Berufsprüfung, höhere Fachprüfung, höhere Fachschule)	19	21.6	21.8	59.8
	Hochschule (Fachhochschule, pädagogische Hochschule, Universität, ETH)	35	39.8	40.2	100.0
	Gesamt	87	98.9	100.0	
Fehlend	0	1	1.1		
Gesamt		88	100.0		

## Anhang 16: Höchster Bildungsabschluss in der Grundgesamtheit

Tabelle 15: Bildungsstand der Erwerbstätigen (Quartalsdurchschnittswerte der ersten drei Quartale 2022)

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE vom Bundesamt für Statistik (2022)

### Bildungsstand der ständigen Wohnbevölkerung nach Arbeitsmarktstatus und Nationalität

Quartalsdurchschnittswerte<sup>1)</sup>, in 1000

T 03.02.00.04.01

Total	I 2022	II 2022	III 2022
<b>Erwerbstätige</b>			
Schweizer/innen	3439	3435	3434
obligatorische Schule	322	314	305
Sekundarstufe II	1620	1624	1616
berufliche Grundbildung	1358	1361	1353
allgemeinbildende Ausbildungen	261	263	264
Tertiärstufe	1476	1474	1495
höhere Berufsbildung	598	580	586
Hochschulen	877	894	909
keine Angabe	21	23	18
Ausländer/innen <sup>2)</sup>	1246	1256	1276
obligatorische Schule	304	340	340
Sekundarstufe II	377	373	387
berufliche Grundbildung	279	278	288
allgemeinbildende Ausbildungen	97	95	99
Tertiärstufe	549	531	535
höhere Berufsbildung	103	106	103
Hochschulen	446	424	432
keine Angabe	16	12	15
Total	4685	4691	4710
obligatorische Schule	626	655	645
Sekundarstufe II	1996	1997	2003
berufliche Grundbildung	1638	1639	1640
allgemeinbildende Ausbildungen	359	358	363
Tertiärstufe	2025	2004	2030
höhere Berufsbildung	701	686	690
Hochschulen	1324	1319	1340
keine Angabe	37	35	32

## Anhang 17: Kontrollvariable

Tabelle 16: SPSS-Output: Deskriptive Statistik zur Erhebung der Frage, wie gut sich die Teilnehmenden in die Situation hineinversetzen konnten

### Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	überhaupt nicht	1	1.1	1.1
	2	9	10.2	10.2
	3	21	23.9	23.9
	4	37	42.0	42.0
	sehr gut	20	22.7	22.7
	Gesamt	88	100.0	100.0
	Mittelwert	3.75		

## Anhang 18: Anregungen / Bemerkungen

*Tabelle 17: Anregungen und Bemerkungen der Umfrageteilnehmenden*  
*Quelle: UNIPARK-Export*

### Anregungen und Bemerkungen der Umfrageteilnehmenden

Die Arbeit würde mich interessieren.

Das Fallbeispiel mit einer E-Mail-Anfrage und einer Antwort ist zu kurz um sich in diese Organisation hineinversetzen zu können. Ist die Anfrage zu provokativ gestellt, ohne konkrete Verbesserungen vorzuschlagen? Ist es einfach eine diplomatische Antwort der Geschäftsleitung? Schlussfolgerungen über die Beziehung zwischen Angestelltem und der Unternehmung können nicht geschlossen werden, da viele Faktoren über das Kommunikative hinaus gehen. Der Fragebogen sollte eine neutrale Antwortmöglichkeit enthalten. Dies würde zeigen bis zu welchem Ausmass der Fragebogen aussagekräftig ist.

Solange die Geschäftsleitung nur sagt, wir hören zu und auf dein Problem reagiert, heisst das noch lange nicht, dass sich auch was ändert. Erst wenn man eine solche bemerkt, merkt man als Abteilungsleiterin oder Mitarbeiterin, dass auch ihre Meinung zählt oder berücksichtigt wird. Das wiederum ist eine Wertschöpfung der Mitarbeiter, egal welche Position jemand innehat. Wenn man merkt die Geschäftsleitung hört nicht nur zu, sondern handelt auch. Dies ist ein Gefühl, welche diese Mitarbeiter mit Freude und Stolz erfüllen und solche Mitarbeiter würden nie die Stelle wechseln, sobald es etwas schwierig wird. Denn sie fühlen sich wahrgenommen und wie ein Teil einer Familie.

Man sollte immer mit den Mitarbeiteten auf einem guten Einvernehmen sein. Und umgekehrt auch mit den Vorgesetzten. Es sollte immer ein gutes Vertrauen bestehen.

Bezüglich Loyalität oder Verbundenheit zum Unternehmen hatte ich etwas Mühe ein Urteil abzugeben, da das für mich von vielen Faktoren abhängt. Deshalb habe ich hier vorwiegend "neutral" gewählt. Etwas störend empfinde ich zudem die doch sehr förmliche Kommunikation, weshalb neben einem grundsätzlichen positiven Eindruck ein gewisses Mass an Skepsis vorhanden ist.

Beim zweiten Teil habe ich aus der Sicht eines sehr loyalen Mitarbeiters geantwortet, der sich weiterhin für das Unternehmen einsetzt (so wie es eigentlich sein sollte), auch wenn Geschäftsleitung mich im Moment noch nicht ernst nimmt.

Antworten zum Zugehörigkeitsgefühl sind sehr schwierig zu beantworten. Offenbar ist ein Zugehörigkeitsgefühl da, ansonsten würde er/sie nicht proaktiv die Zusammenarbeit und Effizienz verbessern wollen. Das Fundament für die Umfrage steht zudem auf etwas wackeligen Beinen: Welche Begründung gibt der/die Abteilungsleitende für seine Vermutung? Was lief im Vorfeld?

Viel Erfolg!

Für mich nicht ganz klar, ob es um Empathie der Geschäftsleitung geht im genannten Beispiel. Hoffe lediglich, dass es im Arbeitsalltag besser gelöst wird. Sonst ein gutes schlechtes Beispiel  
 ☺

Die Situation war mir zu unklar, um die sehr fein differenzierten Fragen für mein Gefühl angemessen beantworten zu können.

## Anhang 19: t-Test des Manipulationschecks

Tabelle 18: SPSS-Output: t-Test des Manipulationschecks

		Test bei unabhängigen Stichproben							
		t-Test für die Mittelwertgleichheit						95% Konfidenzintervall der Differenz	
		T	df	Signifikanz		Mittlere Differenz	Differenz für Standardfehler	Unterer Wert	Oberer Wert
				Einseitiges p	Zweiseitiges p				
OFFENHEIT	Varianzen sind gleich	16.593	86	<.001	<.001	2.31185	.13933	2.03487	2.58883
	Varianzen sind nicht gleich	16.544	83.295	<.001	<.001	2.31185	.13974	2.03393	2.58976

## Anhang 20: Vignette, Alterskategorie und Vertrauen

Tabelle 19: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, Alterskategorie und Vertrauen)

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: VERTRAUEN					
Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	279.353 <sup>a</sup>	4	69.838	34.779	<.001
Konstanter Term	111.794	1	111.794	55.673	<.001
Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?	.003	1	.003	.002	.967
Vignette	272.606	1	272.606	135.758	<.001
Alterskategorie	7.772	1	7.772	3.870	.053
Vignette * Alterskategorie	.567	1	.567	.282	.597
Fehler	162.651	81	2.008		
Gesamt	2409.389	86			
Korrigierte Gesamtvariation	442.004	85			

a. R-Quadrat = .632 (korrigiertes R-Quadrat = .614)

## Anhang 21: Vignette, höchster Bildungsabschluss und Vertrauen

Tabelle 20: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, höchster Bildungsabschluss und Vertrauen)

### Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: VERTRAUEN

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	291.307 <sup>a</sup>	7	41.615	19.744	<.001
Konstanter Term	97.583	1	97.583	46.298	<.001
Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?	.334	1	.334	.158	.692
Vignette	250.255	1	250.255	118.733	<.001
Höchster Bildungsabschluss	5.649	3	1.883	.893	.448
Vignette * Höchster Bildungsabschluss	1.664	2	.832	.395	.675
Fehler	166.510	79	2.108		
Gesamt	2429.472	87			
Korrigierte Gesamtvariation	457.817	86			

a. R-Quadrat = .636 (korrigiertes R-Quadrat = .604)

## Anhang 22: Vignette, Alterskategorie und Commitment

Tabelle 21: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, Alterskategorie und Commitment)

Tests der Zwischensubjekteffekte					
Abhängige Variable: COMMITMENT					
Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	45.830 <sup>a</sup>	4	11.458	7.123	<.001
Konstanter Term	49.446	1	49.446	30.739	<.001
Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?	1.194	1	1.194	.742	.392
Vignette	42.600	1	42.600	26.483	<.001
Alterskategorie	1.581	1	1.581	.983	.324
Vignette * Alterskategorie	.216	1	.216	.134	.715
Fehler	130.294	81	1.609		
Gesamt	1286.569	86			
Korrigierte Gesamtvariation	176.125	85			

a. R-Quadrat = .260 (korrigiertes R-Quadrat = .224)

## Anhang 23: Vignette, höchster Bildungsabschluss und Commitment

Tabelle 22: SPSS-Output: Tests der Zwischensubjekteffekte (Vignette, höchster Bildungsabschluss und Commitment)

<b>Tests der Zwischensubjekteffekte</b>					
Abhängige Variable: COMMITMENT					
Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	52.719 <sup>a</sup>	7	7.531	4.595	<.001
Konstanter Term	45.504	1	45.504	27.766	<.001
Wie gut konnten Sie sich in die Situation hineinversetzen?	.886	1	.886	.541	.464
Vignette	35.032	1	35.032	21.376	<.001
Höchster Bildungsabschluss	5.418	3	1.806	1.102	.353
Vignette * Höchster Bildungsabschluss	.870	2	.435	.265	.768
Fehler	129.471	79	1.639		
Gesamt	1294.124	87			
Korrigierte Gesamtvariation	182.190	86			

a. R-Quadrat = .289 (korrigiertes R-Quadrat = .226)