

König, Alexander; Siegel, John; Fischer, Caroline

## Research Report

Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung: Der Einfluss von direkten Vorgesetzten auf die Einstellung von Mitarbeitenden. in: Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 30

## Provided in Cooperation with:

Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

*Suggested Citation:* König, Alexander; Siegel, John; Fischer, Caroline (2022) : Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung: Der Einfluss von direkten Vorgesetzten auf die Einstellung von Mitarbeitenden. in: Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 30, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, <https://doi.org/10.25932/publishup-56571>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/278207>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Universitätsverlag Potsdam

Alexander König

# Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung – Der Einfluss von direkten Vorgesetzten auf die Einstellung von Mitarbeitenden

Eine Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Alexander König

**Change-Prozesse in der öffentlichen  
Verwaltung – Der Einfluss von direkten  
Vorgesetzten auf die Einstellung von  
Mitarbeitenden**

Eine Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch  
direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

**Erstgutachter:**

Dr. Caroline Fischer

**Zweitgutachterin:**

Prof. Dr. Isabella Proeller

**Universitätsverlag Potsdam 2022**

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

**ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:

Namensnennung 4.0 International

Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

<https://doi.org/10.25932/publishup-56571>

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-565713>

## Abstract

Die öffentliche Verwaltung wird in den nächsten Jahrzehnten große Reformen durchlaufen müssen. Ein wichtiger Einflussfaktor für das Gelingen von geplanten organisatorischen Veränderungen ist auch im Verwaltungskontext die Einstellung von Mitarbeiter\*innen gegenüber diesem Wandel. Hier existieren gerade bei Mitarbeiter\*innen ohne Führungsverantwortlichkeit häufig negative Einstellungen gegenüber Veränderungen. Dies wird auch mit dem hohen Stress in diesen Situationen in Verbindung gebracht. Besonders direkte Führungskräfte sind hier eine wichtige Einflussgröße auf die Einstellungen. Die folgende Bachelorarbeit beschäftigt sich dementsprechend mit diesen Einfluss und konzentriert sich dabei auf den Effekt der sozialen Unterstützung dieser Führungskräfte auf die Einstellung der Mitarbeiter\*innen, da soziale Unterstützung einen nachgewiesenen mildernden Effekt auf den wahrgenommenen Stress besitzt.

Soziale Unterstützung wird nach der Social-Support-Theorie in die dort identifizierten vier Unterarten differenziert, namentlich Appraisal, Emotional, Informational und Instrumental Support. Im Rahmen einer Literaturanalyse konnte für zwei der vier Supportarten (Emotional, Informational) ein Einfluss nachgewiesen werden. Auch für die anderen Supportarten bestehen Hinweise auf einen positiven Effekt. Dies weist darauf hin, dass direkte Führungskräfte während Reformen der öffentlichen Verwaltung als Quellen der Unterstützung fungieren und mittels dieser die Einstellung der Mitarbeiter\*innen gegenüber Wandel positiv beeinflussen. Darüber hinaus können die Unterschiede der Ergebnisse nach Supportart darauf hinweisen, dass situationsspezifisch verschiedene Unterstützung mehr oder weniger relevant ist. Für Führungskräfte in diesem Kontext verweisen die Ergebnisse der Arbeit darauf, dass der unterstützende Kontakt mit direkt Untergebenen in Phasen des Wandels wichtig und die Anforderungen breiter als die reine Anweisung dieser Untergebenen sind.

## Abstract

Public administration will have to implement major reforms in the coming decades. An important factor influencing the success of planned organizational changes in the administrative context is the attitude of employees towards these changes. Especially employees without management responsibility often have negative attitudes towards change, which can be associated with the high stress in these situations. Direct managers in particular are an important factor influencing these attitudes. The following bachelor thesis deals with this influence and focuses on the effect of the social support of these leaders on employee attitudes regarding change, as social support has a proven mitigating effect on the perceived stress.

According to the social support theory, social support is differentiated into the four subtypes: appraisal, emotional, informational and instrumental support. Within the framework of a literature analysis, an influence could be proven for two out of the four types of support (emotional, informational). There are also indications of a positive effect for the other types of support. This suggests that direct managers act as sources of support during public administration reforms and use these to positively influence employees' attitudes towards change. Furthermore, the differences in results by support type may indicate that different types of support are more or less relevant depending on the situation. For managers in this context, the resulting research points to the importance of supportive contact with direct subordinates in phases of change and that the requirements placed on them are broader than simply instructing these subordinates.

# Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Abstract	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Genderhinweis	IV
1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund	3
2.1 Social-Support-Theorie	3
2.1.1 Supervisor Support	4
2.1.2 Supportarten	4
2.1.3 Rezeptionen Supportarten	5
2.2 Social Support im Change-Kontext	7
2.2.1 PSS im Change-Kontext	8
3. Analyse	11
3.1 PSS-basierte Literatur	11
3.1.1 Ergebnisse aus der öffentlichen Verwaltung	11
3.1.2 Ergebnisse aus dem Privatsektor	13
3.2 Analyse der Change-Literatur	15
3.2.1 PSS in Change-Literatur mit Transformational Leadership	16
3.2.1.1 Hinweise im Konzept Transformational Leadership	16
3.2.1.2 Analyse der Studien zu Transformational Leadership	16
3.2.2 PSS in Change-Literatur ohne Transformational Leadership	20
4. Fazit	22
4.1 Zusammenfassung	22
4.2 Limitationen	23
4.3 Forschungsausblick	24
Literaturverzeichnis	25
Abbildungsverzeichnis	30
Anhang	31
Ehrenwörtliche Erklärung	35
Einverständnis zur Überprüfung auf Plagiate	35

## Abkürzungsverzeichnis

Commitment to Change: C2C

Direct Supervisors: DSVs

Mitarbeitende ohne Management-Tätigkeiten: MAs

Mitarbeitende mit Management-Tätigkeiten: MAMs

Perceived Organizational Readiness for Change: PORC

Perceived Supervisor Support: PSS

Positive Attitudes towards Change: PATC

Transformational Leadership: TLS

## Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keinerlei Wertungen.

## 1. Einleitung

Die öffentliche Verwaltung steht unter einem zunehmenden Veränderungsdruck. Exemplarisch ist hier die deutsche Verwaltung zu nennen, an welcher seit Jahren starke Kritik hinsichtlich der Leistungs- und Innovationsfähigkeit geübt wird (Heuermann et al. 2018: VII). Besonders die weltweit anstehenden Reformen hinsichtlich E-Government, also der „Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“ (Lucke und Reinermann 2001: 1) und die damit verbundene Digitalisierung der Verwaltung (Stember et al. 2019: 11) werden seit Jahren gefordert. Neben Digitalisierungsthemen fordern beispielsweise auch Demografie-Entwicklungen, leere Staatskassen sowie ineffiziente Verwaltungsstrukturen große Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung.

Dieser Veränderungsdruck trifft zugleich auf die Problematik, dass organisatorische Veränderungen eine hohe Wahrscheinlichkeit besitzen fehlzuschlagen. Forscher sprechen von einem Versagen von bis zu 70 % (Higgs und Rowland 2005: 122). Dass dies gerade in öffentlichen Verwaltungen besonders häufig ist, zeigen die bis dato eher spärlichen Forschungsergebnisse in dieser Richtung (van der Voet et al. 2015a: 291), welche nachgewiesen haben, dass die Besonderheiten dieser Organisationsform sich negativ auf Change-Prozesse auswirken (van der Voet 2015: 674; Baraldi et al. 2010: 349; 2010; Cinite et al. 2009: 266).

Die hohe Notwendigkeit für diese Veränderungen gerade in der öffentlichen Verwaltung und die zeitgleich hohen Kosten eines Fehlschlages für die Organisation und ihre Mitglieder sind wichtige Gründe, sich damit zu beschäftigen, wovon ein (Miss-)Erfolg dieser organisatorischen Veränderungsprozessen abhängt. Als einer der genannten Hauptgründe für das Scheitern bzw. Gelingen von Change-Initiativen wurde die Haltung von Mitarbeitern („Employee“) gegenüber dem Wandel sowohl in Unternehmen (Haque et al. 2016: 983 f.) als auch in der öffentlichen Verwaltungen (van der Voet 2013: 8) identifiziert.

Diese Haltung von Mitarbeitern wurde bereits mit verschiedensten Konzepten erfasst und mögliche Einflussfaktoren wurden in der Change-Management-Literatur diskutiert. Als ein wichtiger Einflussfaktor wird hier der Begriff Leadership genannt (van der Voet et al. 2015b: 843 f.), welchem generell in der Change-Literatur eine große Rolle beigemessen wird (Higgs und Rowland 2005: 126). Gleichzeitig ist der Begriff Leadership zumindest im Change-Kontext oft ungenau definiert und wird teilweise mit dem Begriff des Managers gleichgestellt oder zusammengeworfen.

Besonders die genaue Rolle und Position der Führungskräfte wird eher selten betrachtet, wobei diese in Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle spielen. Gerade der „Direct Supervisor“ (DSV), spielt aufgrund der Nähe zu den Untergebenen eine wichtige Rolle hinsichtlich der Einstellung von Mitarbeitern gegenüber organisatorischem Wandel, hat aber getrennt von anderen Führungskräften nur

eine geringe Betrachtung erhalten (Hill et al. 2012: 759). DSVs werden von van der Voet et al. (2015a: 845) als „the employee holding a formal managerial position operating at the first hierarchical level above the respondent’s position“ definiert und beispielsweise auch von Arnéguy et al. (2021: 9) in dieser Position gesehen. Gleichzeitig existieren hier ebenfalls Begriffs-Unschärfen und Überschneidungen mit Begriffen wie Line-Managern oder Workgroup-Managern. Auch basiert die vorhandene Forschung auf vielen verschiedenen Konzepten, die sich mit Führung in Veränderungsprozessen beschäftigen, sodass der momentane Forschungsstand schwierig zu überblicken ist. Aufgrund der Relevanz und des gleichzeitig unzureichenden Überblicks über den Einfluss von Supervisors auf die Einstellung von Mitarbeitern gegenüber organisatorischem Wandel möchte die folgende Arbeit die bestehende Forschung ordnen und herausfinden, welches Verhalten von DSVs sich positiv auf die Haltung von Mitarbeitern gegenüber Wandel auswirkt.

Eine mögliche Erklärung für die wichtige Rolle von DSVs im Change-Kontext lässt sich auch durch die Social-Support-Theorie erklären, die von House (1981) beschrieben wurde und eben diesen Social Support als wichtige Ressource gegen Stress im Arbeitskontext sieht (ebd.: 5 ff.). Stress wiederum ist eine Begleiterscheinung von Veränderungsprozessen und wirkt sich negativ auf die Einstellung von Mitarbeitern aus. Eine der relevantesten Supportquellen im Arbeitskontext ist laut House (1981, 94 f.) der DSV, was in der Forschungswelt mit dem stehenden Begriff des Perceived Supervisor Supports (PSS) breit rezipiert und bestätigt wurde. Dementsprechend liegt es nahe, dass der vom DSV angebotene Social Support ein Grund für dessen relevante Rolle im Change-Kontext ist, auch weil dieser positiv auf die Einstellung von Mitarbeitern gegenüber Wandel wirkt. Da House weiterhin unterschiedliche Arten von Support, namentlich Emotional, Instrumental, Informational und Appraisal Support unterscheidet (ebd.: 23 ff.), können nicht nur der Zusammenhang von PSS auf die Einstellung von Mitarbeitern, sondern viel mehr genauere Erkenntnisse darüber untersucht werden, worauf es bei der Führung von Mitarbeitern im Change-Kontext ankommt. Auch können aufgrund der Breite des Social-Support-Konzeptes aus verschiedensten Forschungen einheitliche Schlüsse für den realen Kontext gezogen werden. Dementsprechend lautet die Forschungsfrage dieser Arbeit:

*Welche Formen von Social Support durch direkte Vorgesetzte haben einen positiven Einfluss auf die Einstellung von Mitarbeitern gegenüber dem Wandel in der öffentlichen Verwaltung?*

Zur Beantwortung dieser Frage wird zunächst die Social-Support-Theorie näher erläutert, um diese dann im nächsten Schritt auf den Social Support durch den Supervisor zu konkretisieren und mit Rückgriff auf Literatur aus der Change-Forschung auf den Change-Kontext zu übertragen. Nach der Bildung der Hypothesen folgt die Literaturanalyse, im ersten Schritt der Literatur, die das Konzept PSS behandelt, im zweiten Schritt Literatur mit verschiedensten Konzepten aus der Change-Literatur, die hinsichtlich der Aussage bezüglich Supportarten von PSS ausgewertet werden. Im Fazit wird als Ergebnis festgehalten, dass lediglich Emotional und Informationale Support als nachgewiesener

positiver Einflussfaktor gefunden wurden und vor allem ersterer im Fokus der Forschung steht. Gleichzeitig sprechen auch ausgeprägte Indizien für die Relevanz der anderen beiden Supportarten.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel wird die Social-Support-Theorie näher erläutert, die sehr gute Implikationen für die Rolle von DSVs im Change-Kontext bietet. Gleichzeitig konzentriert sie sich weniger auf Eigenschaften von Führungspersonen wie Change Leadership (Kuipers et al. 2014: 16) und umgeht somit die Schaffung relativ utopischer Idealtypen wie beispielsweise Transformational Leadership (Hay 2006: 9), welche beide in der Change-Forschung dominieren. Somit geht sie nicht ursprünglich von dem „guten“ Leader aus, sondern von den Bedürfnissen der Untergebenen in besonderen Situationen und bildet daraus Anforderungen an die Führungspersonen. Da die folgende Arbeit die Einstellung von Mitarbeitern im Wandel betrachtet, ist diese auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern zentrierte Betrachtung von Führungspersonen weitaus zielführender.

### 2.1 Social-Support-Theorie

Die mit Belegen unterfütterte Grundannahme der Social-Support-Theorie von James S. House (1981) ist, dass Stress einen negativen Einfluss auf die Gesundheit hat (ebd.: XI). Für eine tiefere Untersuchung ist es wichtig, den Begriff Stress näher zu beleuchten. Laut Vakola und Nikolaou (2005: 161) gibt es im Allgemeinen drei Perzeptionen dieses Begriffs. In der ersten ist Stress ein situativer oder umweltbasierter Stimulus, in der zweiten eine psychologische oder physiologische Reaktion auf äußere Einwirkungen, während die dritte eine Mischung aus den beiden vorherigen darstellt. House versteht Stress eindeutig in der ersten Bedeutung, was sich auch an der Formulierung „work-related stressors“ (House 1981: 5) zeigt. Der negative Effekt, den diese externen Einflüsse im Arbeitskontext auf die Gesundheit haben, kann laut House von Social Support aufgefangen werden (ebd.: 8 f.).

Social Support ist dabei für House ein relativ großer Sammelbegriff für generell jeglichen Support durch andere Personen (ebd.: 13 ff.). Dieses ungenaue Konzept konkretisiert er mit den in der Einleitung beschriebenen Unterarten, auf die er das Konzept dann weiter begrenzt (ebd.: 24 ff.) und auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Für das Verständnis des Supportbegriffs ist außerdem wichtig, dass sich House nicht auf den objektiv gegebenen Support, sondern auf die Wahrnehmung dieses Supports konzentriert (ebd.: 27). Da in aktuellen Studien und Fragebögen meist die Perspektive der Mitarbeiter nach dem erhaltenen Support abgefragt wird, ist dies die dominante Rezeption des Begriffs. Dementsprechend wird auch im Folgenden von wahrgenommenem Support ausgegangen.

Wie Social Support die gesundheitliche Relevanz von Stress beeinflusst, beschreibt House an zwei verschiedenen Arten von Effekten. Einerseits hat laut ihm Social Support direkte Auswirkungen, erstens auf den beruflich wahrgenommenen Stress und zweitens auf die Gesundheit der Mitarbeiter,

beispielsweise indem Mitarbeitende dazu gebracht werden, „more satisfied with themselves and their jobs“ (ebd.: 31) zu sein.

Darüber hinaus sieht er als zweiten Effekt das sogenannte Buffering, das die Beziehung von Stress und Gesundheit verändert, sodass letztere auch bei höherem Stresslevel nicht leidet (ebd.: 31 f.). In seiner Theorie braucht es beide Effekte, um mit einem hohen Social Support auch bei hohem Stresslevel negative Auswirkungen auf die Gesundheit zu verhindern (ebd.: 31 f.).

### 2.1.1 Supervisor Support

Neben Supportquellen wie Familie und Freunde sieht House auch arbeitsbezogene Supportquellen als relevant an. Neben dem Coworker-Support ist für House Perceived Supervisor Support (PSS) eine von zwei relevanten arbeitsbezogenen Supportquellen, um mit Stress im Arbeitskontext umzugehen (ebd.: 94). Den genauen Supervisor-Begriff definiert er nicht, aus seinen Ausführungen geht allerdings hervor, dass er Supervisors auch als direkte Führungskraft über den Untergebenen versteht (ebd.:95).

PSS wird dementsprechend auch in Houses Forschungsergebnissen als durchgehend starker Einflussfaktor auf Stress im Arbeitskontext gesehen (ebd.: 73 ff.), wobei dieser sogar stärker als Coworker-Support wirkt (ebd.: 76 f.). Dies begründet House mit dem Organisationskontext und schließt daraus, dass PSS vor allem, aber nicht nur, in Kontexten gesehen wird, wo wenig Kontakt mit Coworkern besteht. Da dies in vielen Jobs der Fall sei, sieht er in Supervisors einen der Hauptpunkte, bei denen im Arbeitskontext Social Support verbessert werden kann (ebd. 94 f.). Dabei ist laut House nicht nur wichtig, dass Supervisors überhaupt Support anbieten, sondern dass dieser Support verschiedene Bereiche abdeckt. Zur Spezifizierung des Supportbegriffs hat House vier Supportarten definiert, die auch „gute“ Supervisors bereitstellen müssen (ebd.: 95).

### 2.1.2 Supportarten

Diese vier Arten werden von House (1981: 22 ff.) wie folgt definiert:

*Emotional Support*, also „providing empathy, caring, love and trust“ ist laut House die relevanteste Art von Support, da dies die Art des Supports ist, die am meisten von Personen erwartet wird.

Am weitesten entfernt davon zu sehen ist *Instrumental Support*, also „behaviors that directly help the person in need“, zum Beispiel durch „aid in kind, money, labor, time, modifying environment“. Dies können aber auch Informationen sein.

*Informational Support* beschreibt House als „providing a person with information that the person can use in coping with personal and environmental problems“. Er grenzt das allerdings auf Informationen ein, die den Personen helfen, sich selbst zu helfen, und die nicht in sich selbst hilfreich sind. Als Beispiel für Informationale Support nennt er das Teilen von Informationen über Jobangebote mit einer

arbeitslosen Person. Hierbei können laut House aber wie bereits erwähnt auch Emotional und Instrumental Support mithilfe von Informationen gegeben werden, weshalb hier besonders genau differenziert werden muss.

*Appraisal* Support ist auch das Anbieten von Informationen, die allerdings zur Selbst-Evaluation und zum Vergleich mit anderen Personen relevant sind, wie „affirmation, feedback, social comparison“ (ebd.: 23 ff.). Diese Informationen können sowohl implizit als auch explizit evaluierend sein (ebd.).

Hierbei können Supportarten nicht voneinander trennbar sein, wenn beispielsweise in einer Nachricht verschiedene Supportarten enthalten sind (ebd.: 25). Da House hinsichtlich der genauen Definitionen der Supportarten recht ungenau bleibt, wird im Folgenden ein Blick auf weitere Studien von Supportarten geworfen, um ein breiteres und aktuelles Verständnis über die Supportarten zu erhalten.

### 2.1.3 Rezeptionen Supportarten

Bei der Betrachtung von aktuellen Studien wird deutlich, dass die Forschung sich vor allem auf Instrumental und Emotional Support konzentriert (Swanson und Power 2001: 165; Mathieu et al. 2019: 387; Mikulincer und Florian 1997: 111), was Shakespeare-Finch und Obst (2011: 484) damit begründen, dass alle anderen Supportarten sich in diese beiden einordnen würden. Smollan (2017: 283) hingegen begründet dies eher praktisch, da laut ihm diese Supportarten am einfachsten zu defini-

TABLE 1. Type of Support Categories Used in the Literature Categorized Under House (1981)<sup>a</sup> Framework

Reference	Emotional	Informational	Appraisal	Instrumental
Mitchell & Trickett (1980) <sup>b</sup>	Emotional	Access to new and diverse information	Communications of expectations, evaluations, and shared world view	Task-oriented
Barrera & Ainlay (1983) <sup>b</sup>	Intimate interaction Positive social interaction	Guidance	Feedback	Material aid Behavioral assistance
Cohen & Wills (1985) <sup>b</sup>	Social companionship Esteem	Informational	Esteem	Instrumental
Vaux, Burda, & Stewart (1986) <sup>b</sup>	Emotional Socializing	Guidance and advice		Tangible assistance Financial assistance
Furman & Buhrmester (1985) <sup>b</sup>	Reliable alliance Companionship Affection Intimacy		Enhancement of worth	Instrumental help
Richman, Rosenfeld, & Bowen (1998) <sup>b</sup>	Listening support Emotional support Reality confirmation		Emotional challenge Technical appreciation Technical challenge	Task challenge Tangible support Personal assistance

Note. <sup>a</sup>Study/theory based on adult sample.  
<sup>b</sup>Study/theory based on child or adolescent sample.

Abbildung 1

nieren seien, was House (1981: 24 f.) indirekt ebenso beschreibt. Gleichzeitig gibt es aber auch andere Einschätzungen, wie beispielsweise von Thoits (2011:146), der zudem neben Instrumental und Emotional Support den Informationale Support als relevante Support-Art sieht und darin Appraisal Support einschließt. Besonders im Arbeitskontext scheinen die beiden Formen Instrumental und Emotional Support allerdings am meisten verbreitet zu sein (French et al. 2018: 290).

Hinsichtlich der genauen Definition und Messung von Social Support gibt es ebenfalls wenig Einigkeit, wohl auch, weil bereits zeitgleich mit House verschiedenste Rezeptionen dieser Arten entstanden sind. Dies zeigt sich gut in der Abbildung 1 von Malecki und Demaray (2003: 233).

Daraus resultiert in der aktuellen Forschung eine sehr diverse Auslegung allein schon der beiden großen Supportarten, wie Mathieu et al. (2019: 393) in ihrer Übersicht aufzeigen (siehe Abbildung 2). Beispielsweise wird in einer Studie „my coworkers always seem to make time for me if I need to discuss work“ als Emotional Support und in einer anderen Studie „I can rely on my supervisor to help me out with a work problem“ als Instrumental Support gewertet, wobei beides, abgesehen von der Supportquelle, eine sehr ähnliche Bedeutung besitzt.

Table 1  
Scale Content Coded as Emotional Support or Instrumental Support Within Meta-Analyses

Emotional support received	Instrumental support received
<ul style="list-style-type: none"> <li>• provided you with encouragement (Bacharach, Bamberger, &amp; Biron, 2010)</li> <li>• provides emotional support and encouragement (Hamilton, 2007)</li> <li>• I have shared personal problems with my mentor (Ensher, Grant-Vallone, &amp; Marelich, 2002)</li> <li>• my coworkers provide me with the strength that I need to get through a difficult day of work (Hoang, 2014)</li> <li>• to what extent do you receive appreciation and approval from your coworkers (Tews, Michel, &amp; Ellingson, 2013)</li> <li>• we talk about the good things about our work (Zellars &amp; Perrewé, 2001)</li> <li>• conveyed empathy for the concerns and feelings you have (Taylor &amp; Neimeyer, 2009)</li> <li>• he/she has lent an ear or counseled (Bamberger et al., 2017)</li> <li>• we talk about the good things about our work (Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman, &amp; Moyle, 2006)</li> <li>• my mentor has invited me to join him for lunch (Waters, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provides knowledge related to work (Bhanthumnavin, 2002)</li> <li>• provides you with opportunities that stretch you professionally (Yip, 2015)</li> <li>• my coworker provided practical assistance (Hoang, 2014)</li> <li>• provide me with important work-related information and advice that make performing my job easier (Liaw, Chi, &amp; Chuang, 2010)</li> <li>• gives me helpful feedback about my job performance (Aryee &amp; Luk, 1996)</li> <li>• provides opportunities to develop specialized functional skills (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden, &amp; Bravo, 2011)</li> <li>• gave advice or tangible assistance (Bamberger, Geller, &amp; Doveh, 2017)</li> <li>• gave me a lot of information about position advancement opportunities (Weng et al., 2010)</li> <li>• suggests training that might be helpful (Kidd &amp; Smewing, 2001)</li> <li>• talked you through work-related problems helping you come up with solutions (Bacharach et al., 2010)</li> <li>• my mentor has placed me in important assignments (Ensher, Thomas, &amp; Murphy, 2001)</li> </ul>
Emotional support available	Instrumental support available
<ul style="list-style-type: none"> <li>• my supervisor is willing to listen to my problems in juggling work and nonwork life (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, &amp; Hanson, 2009)</li> <li>• to what extent are your coworkers willing to listen to your problem at work (Baeriswyl, Krause, Elfering, &amp; Berset, 2017)</li> <li>• when I really need to talk with someone, my fellow faculty members are willing to listen (Ray &amp; Miller, 1991)</li> <li>• I feel I can count on my coworkers as friends (Fisher, 1985)</li> <li>• how much is your supervisor willing to listen to your personal problems (Beehr et al., 2010)</li> <li>• I would discuss my private concerns and problems with my mentor (Weng et al., 2010)</li> <li>• there is a trustworthy person I can turn to for advice if I were having problems (Baker, O'Brien, &amp; Salahuddin, 2007)</li> <li>• I can talk over problems with colleagues (Redman &amp; Snape, 2006)</li> <li>• my coworkers always seem to make time for me if I need to discuss work (Spooner-Lane, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• if needed, can you get support and help with your work from your immediate superior (Hopkins, 2011)</li> <li>• I can rely on my supervisor to help me with scheduling conflicts if I need it (Hammer et al., 2009)</li> <li>• how much can your supervisor be relied on when things get tough at work (Beehr, Bowling, &amp; Bennett, 2010)</li> <li>• others are willing to finish work assigned to me (Poortvliet, Anseel, &amp; Theuvs, 2015)</li> <li>• I can rely on my supervisor to help me out with a work problem (Tucker, Jimmieson, &amp; Bordia, 2018)</li> <li>• your coworkers would fill in while you're absent (Ducharme &amp; Martin, 2000)</li> <li>• my supervisor is always willing to give me directions when I am not sure of myself on the job (Fisher, 1985)</li> <li>• can you rely on your immediate supervisor when things get tough at work (Van Yperen &amp; Hagedoorn, 2003)</li> <li>• I expect to have support in attaining the highest possible levels of performance (Irving &amp; Montes, 2009)</li> </ul>

Abbildung 2

Bei Betrachtung der Abbildung 2 wird ebenfalls deutlich, dass hier verschiedene Forscher auch Informationale und Appraisal Support in die anderen beiden Supportarten eingeordnet haben.

Die von Mathieu et al. getroffene Einteilung in erhaltenen und vorhandenen Support spielt diesbezüglich keine Rolle, da beides bei Mitarbeitern abgefragt wird und beide Unterscheidungen zu einem wahrgenommenen („perceived“) Support führen.

Aufgrund dieser verschiedenen Rezeptionen wird für die folgende Analyse die Interpretation der Ergebnisse anhand der Definitionen von House erfolgen, da, soweit ersichtlich, keine passende Vorlage existiert. Während hierbei Appraisal, Instrumental und Emotional Support relativ klare Charakteristika zur Analyse aufweisen, ist Informationale Support schwer von Instrumental und Emotional Support zu unterscheiden, da diese ebenfalls über Informationen angeboten werden können. Im

Change-Kontext wird deshalb in dieser Arbeit Information Support als Unterstützung mit Informationen ohne emotionalen oder konkreten Bezug definiert, da diese Informationen den Untergebenen als Ressource dienen, um, wie von House definiert, mit einer stressenden (Change-)Situation umzugehen.

## 2.2 Social Support im Change-Kontext

Die von House beschriebene Wirkungsweise von Social Support ist auch für den Change-Kontext sehr relevant. Hierbei muss der Begriff Change erst einmal näher definiert werden. Organisational Change oder Wandel wird meistens in zwei Arten eingeteilt. Geplanter Wandel, also vorher formulierter Change ausgehend von der Organisationsspitze sowie emergenter Wandel, also ein „open-ended, often bottom-up process of adaption“ (van der Voet et al. 2014: 173 f.). Da in bürokratischen, öffentlichen Organisationen eher der geplante Wandel stattfindet (ebd.: 189) und der Großteil der Change-Literatur sowie Kotters (1995) später noch relevantes Modell von einem geplanten Change ausgehen, konzentriert sich diese Arbeit darauf.

Dass Change-Prozesse für Mitarbeitende häufig mit einem hohen Stresslevel verbunden sind, wird in der Forschung breit bestätigt (Giauque 2016: 1261; Day et al. 2017: 8; Vakola und Nikolaou 2005: 162). Das gilt gerade für jene Mitarbeitende, die keine Führungsverantwortlichkeit besitzen (Day et al. 2017: 8), und liegt laut Callan (1993: 64) vor allem an auftretenden Schwierigkeiten mit der eigenen Identität, einem gesteigerten Level an Angst und Beunruhigung („anxiety“) und einem hohen Level an Fehlinformationen. In einigen Fällen, so Callan, tritt bei Mitarbeitern eine fast schon obsessive Sorge über das künftige Überleben in der Organisation auf.

Diese negativen Gefühle bei stressvollen Veränderungsprozessen wirken sich laut Giauque (2015: 71) auf die Einstellung gegenüber Wandel aus und sind somit ein negativer Einflussfaktor auf Attitudes towards Change, wie er 2016 in einer weiteren Studie nachwies (Giauque 2016: 1273). Wie bereits in der Einleitung beschrieben spielt die Einstellung von Mitarbeitern jedoch bei dem Erfolg von Wandel eine große Rolle, weshalb diese oft auch als Change-Empfänger beschrieben werden (Armenakis et al. 2007: 484; Ahmad et al. 2021: 233). Die Konzentration auf die Einstellung von Mitarbeitern liegt auch daran, dass der eigentliche (Miss-)Erfolg von Change-Initiativen laut van der Voet (2015: 662) schwierig festzustellen und zu messen sei. Die dementsprechend wichtige Rolle der Einstellung der Mitarbeiter zeigt sich vor allem in der Menge an verschiedenen Konzepten hinsichtlich dieser Einstellung, welche in vielen Studien aufgrund ihrer Rolle als abhängige Variable fungiert. Hierbei wird in der Literatur der wichtige „Employee“-Begriff allerdings kaum definiert, wodurch nicht klar wird, ob die Studien, die sich mit der Einstellung von Mitarbeitern beschäftigen, diese als Personen ohne Management- oder Führungstätigkeiten definieren, oder ob der „Employee“-Begriff beispielsweise auch hohe Führungspositionen miteinschließt.

Die vielen konkreten Konzepte hinsichtlich der Einstellung können in den (Über-)Begriff „Attitudes towards Change“ zusammengefasst werden, der sehr breit gefasst ist und viele der genannten Konzepte beschreibt: „Attitudes towards change in general consist of a person’s cognitions about change, affective reactions to change, and behavioral tendency toward change“ (Vakola und Nikolaou 2005: 162). Aufgrund der Überordnung als Gesamtkonzept wird dieses in der folgenden Analyse untersucht. Die anderen Konzepte werden in der späteren Analyse diskutiert und dann entsprechend verortet.

Attitudes towards Change können sowohl positiv als auch negativ sein (ebd.: 162). Diese Arbeit konzentriert sich allerdings lediglich auf die positive Attitudes towards change (PATC), da für die Erforschung der Wirkung von Support als positiv wirkendes Konzept negative Einstellungen als Ergebnis unwahrscheinlich sind und eine zusätzliche, ausführliche Analyse von negative Attitudes beispielsweise durch fehlenden Support über den Rahmen dieser Arbeit hinausgeht.

Durch die Effekte von Social Support auf Stress und weiter von Stress auf PATC liegt es nahe, dass Social Support auch einen positiven Effekt auf PATC besitzt. Dies kann sowohl durch die Reduktion des wahrgenommenen Stressses geschehen, als auch durch eine Buffering-Wirkung zwischen dem wahrgenommenen Stress und der Einstellung gegenüber der Umwelt, genauer dem Wandel. Dass bei Social Support durch DSVs im Change-Kontext ein besonders starker Effekt auf PATC vermutet werden kann, kann aus theoretischen Überlegungen und einzelnen Ergebnissen aus der Change-Forschung geschlussfolgert werden.

### 2.2.1 PSS im Change-Kontext

Eines der relevantesten Change-Konzepte stammt von Kotter (1995), der in seinem Werk verschiedene aufeinanderfolgende Schritte beschreibt, um einen Wandel erfolgreich umzusetzen. Kotters Konzept kann nicht ausführlich beschrieben werden, vielmehr werden die für diese Arbeit wichtigen theoretischen Überlegungen exzerpiert. So spricht er Führungspersonen während des Wandels eine hohe Relevanz zu (ebd.: 60). Dabei geht er explizit auf DSVs ein, die in einer notwendigen „guiding coalition“, also einer „group with enough power to lead the change effort“, eine wichtige Rolle spielen (ebd.: 62), wobei er die DSVs in seiner Arbeit Line Manager nennt. Diese zeichnen sich jedoch wie DSVs ebenfalls durch den direkten Kontakt mit den Unterebenen aus, wie beispielsweise als Leiter in Gruppen, in denen sie laut Kotter unabhängig von der Qualifikation der Mitarbeiter der entscheidende Faktor für die Umsetzung des Wandels sind (ebd.: 62).

Ergebnisse aus der aktuellen Change-Forschung unterstützen Kotters Annahmen hinsichtlich der Relevanz von DSVs und kritisieren gleichzeitig die Forschungslücke in diesem Bereich (Kuipers et al. 2014: 11 f.; Helpap und Schinnenburg 2017: 81). Van der Voet et al. (2015b, 845) sprechen DSVs spezifisch eine wichtige Rolle während der Implementierungsphase zu. Hill et al. (2012) begründet die Relevanz damit, dass direkte Führungspersonen als direkte Kontaktperson durch „physical and psychological proximity“ zu den Mitarbeitern eine „uniquely opportunity“ besitzen (Hill et al. 2012:

761). Ein weiterer Grund für die hohe Relevanz von DSVs ist, dass Supervisor für eine, im Change-Kontext enorm relevante (Hechanova und Cementina-Olpoc 2013: 13), gute Qualität der Kommunikation aufgrund „the established trust and relationship and the frequent formal and informal occasions for dialog and interaction with and between employees“ entscheidend sind (Helpap und Schinnenburg 2017: 81). Therkelsen und Fiebich (2003: 126) betonen darüber hinaus die Relevanz von DSVs als Informationsquelle für Untergebene, welche laut ihnen durch mehrere Studien bestätigt ist. Zusätzlich sind laut Martin et al. (2005: 283) besonders Informationen zur Selbstevaluation von DSVs für Untergebene wichtig. Außerdem stellen DSVs laut Arnéguy et al. (2021: 9) gerade in Zeiten der Unsicherheit für Untergebene eine “source of certainty” dar. Gerade in der öffentlichen Verwaltung sind diese Eigenschaften wichtig, da dort mit sinkender Hierarchie-Ebene die Wahrnehmung von Change-Kommunikation (Hill et al. 2012: 763) und das Engagement gegenüber Wandel abnehmen (ebd.: 766).

Somit sollten DSVs im Vergleich beispielsweise mit dem Top-Management einen größeren Einfluss haben, da sie direkt mit den Mitarbeitern auf den unteren Hierarchie-Ebenen zu tun haben und laut der Forschung verschiedenste Bedürfnisse der Untergebenen befriedigen. Gerade in öffentlichen Organisationen, die generell von einer klaren Hierarchie bestimmt werden (van der Voet et al. 2014: 188), in denen weniger Austausch zwischen den Ebenen stattfindet, Führungskräfte autoritärer und Mitarbeiter dadurch unmotivierter sind (Kainz 2018: 309), sollte die Relevanz der direkt mit Mitarbeitern in Kontakt stehenden Führungskräfte groß sein.

Gleichzeitig finden sich bei Kotter auch immer wieder Verweise darauf, dass für eine gelungene Transformation verschiedene Formen von Social Support durch Führungspersonen relevant sind. So beschreibt er, dass „recognizing and rewarding employees“ für Verbesserungen wichtig sind (ebd.: 60), was auf Appraisal Support hindeutet. Auch müssen den Mitarbeitern die Vision und wichtige Informationen über den Wandel kommuniziert werden, damit diese mitziehen (ebd.: 63), was auf Information Support verweist. Zusätzlich müssen Hindernisse für Mitarbeitende ausgeräumt werden, damit diese an der Transformation teilnehmen können (ebd.: 64), was als Instrumental Support gewertet werden kann.

Dass dementsprechend DSVs als wichtige Supportquelle für Mitarbeitende im Umgang mit dem stressvollen Wandel fungieren, zeigt sich sowohl in den erforschten Effekten von PSS auf Stress, bei welchen Harms et al. (2017: 181) in einer Meta-Studie zumindest für den Privatsektor bestätigt, dass PSS sowohl Stress als auch negative Effekte auf die Gesundheit bei Mitarbeitern verringert. Doch auch im Change-Kontext findet die Forschung diesen Effekt. So finden Day et al. (2017) während eines Change-Prozesses einer öffentlichen Verwaltung bei einem hohen Stresslevel durch PSS einen Buffering-Effekt auf negative Effekte bei Mitarbeitern (ebd.: 9 f.), während Swanson und Power (2001) in einer öffentlichen Versorgungsorganisation einen solchen Effekt zumindest bei Instrumental Support, nicht aber bei Emotional Support finden (ebd.: 168). Dies kann jedoch auch mit den

speziellen Arbeitsanforderungen dieser Organisation begründet werden, da Martin et al. (2005) hinsichtlich der Effekte von PSS auf wahrgenommenen Stress in verschiedenen Organisationsformen ebenfalls Unterschiede hinsichtlich des Einflusses feststellen. Dieser gefundene Effekt ist umso relevanter, da Smollan (2017) beschreibt, dass die Implementierungsphase (bei ihm „transition“ genannt), in der Supervisor eine besonders relevante Rolle spielen, gleichzeitig auch für die meisten Teilnehmenden die stressvollste Phase sei (ebd.: 292).

Somit gibt es zusammenfassend eindeutige Hinweise, dass Social Support durch DSVs im Wandel von öffentlichen Verwaltungen eine wichtige Rolle spielt und eine Buffer-Rolle zwischen Change-Stress und wahrgenommenem Stress spielt. Aufgrund der Zusammenhänge zwischen Stress und den PATC, der Schlüsselrolle in der Führung und der im Wandel hoch relevanten Kommunikation von DSVs ist ferner davon auszugehen, dass PSS auch die PATC von Untergebenen positiv beeinflusst. Die Nähe zu den Untergebenen und die damit einhergehende Verantwortlichkeit, verbunden mit den von Kotter beschriebenen verschiedenen spezifischen Anforderungen an Führungspersonen im Change-Kontext, lassen es als naheliegend erscheinen, dass Untergebene verschiedene Supportarten von DSVs verlangen. Um gleichzeitig einen größeren Forschungsgewinn dahingehend zu erzielen, welche Supportarten in diesem Kontext relevant sind, werden in der folgenden Analyse alle von House genannten Supportarten überprüft.

Dementsprechend lauten die für diese Arbeit zu überprüfenden Hypothesen:

Hypothese 1: *Emotional Support durch DSVs hat einen positiven Einfluss auf die PATC bei Mitarbeitern.*

Hypothese 2: *Instrumental Support durch DSVs hat einen positiven Einfluss auf die PATC bei Mitarbeitern.*

Hypothese 3: *Informational Support durch DSVs hat einen positiven Einfluss auf die PATC bei Mitarbeitern.*

Hypothese 4: *Appraisal Support durch DSVs hat einen positiven Einfluss auf die PATC bei Mitarbeitern.*

Aufgrund des beschriebenen Effektes in öffentlichen Verwaltungen, dass mit sinkender Hierarchie-Ebene auch generell geringere PATC-Werte zu erwarten sind und dadurch bei PSS durch DSVs auf der untersten Hierarchieebene eine besonders hohe Wirkung wahrscheinlich ist, ist die Betrachtung dieser Ebene besonders relevant. Gleichzeitig existiert die beschriebene Begriffsunschärfe beim Begriff der Employees. Um hier eventuell auch explizite Ergebnisse für diese unterste Ebene zu erhalten und gleichzeitig eine genauere Aussage treffen zu können, welche Hierarchieebene(n) die existierende Forschung betrachtet, werden die Studien in der folgenden Analyse hinsichtlich der Befragten ausgewertet und diese, soweit möglich, in zwei Gruppen aufgeteilt: einmal in Mitarbeitende (MA),

die nicht Teil des Managements sind und keine Führungstätigkeiten einnehmen, und einmal in Mitarbeitende mit Managementtätigkeiten (MAM), die auf höheren Hierarchieebenen und somit häufig auch mit Führungsverantwortung betraut sind.

### 3. Analyse

Im Folgenden wird die Literatur betrachtet, die in mehreren Wiederholungen mit verschiedensten Begriffs-Variationen über Google Scholar und Web of Science und in einem weiteren Schritt über Verweise in bereits vorliegenden Studien gefunden wurde und die sich auf insgesamt 18 Studien beläuft. Zunächst werden Studien analysiert, die PSS als direkten Gegenstand ihrer Forschung behandeln, wobei sowohl Ergebnisse aus Studien in der öffentlichen Verwaltung, als auch unterstützend Ergebnisse aus dem privaten Sektor ausgewertet werden. Die Unterscheidung von Studien in privaten und öffentlichen Organisationen lässt sich auf die bereits beschriebenen Besonderheiten letzterer zurückführen. Zusätzlich beeinflussen Eigenschaften der öffentlichen Verwaltung wie Umweltkomplexität und Formalisierung nach einer Studie von van der Voet et al. (2015b) sowohl den Change-Prozess als Ganzen (ebd.: 846f.), als auch die Implementierung von Change-Prozessen durch DSVs (ebd.: 857). Hechanova und Cementina-Olpoc (2013) finden zumindest bezüglich der Unterschiede zwischen privaten und öffentlich finanzierten akademischen Organisationen eine leicht geringere Menge von wahrgenommenem Social Support durch Führungskräfte bei letzteren (ebd.: 15 f.). Dies weist darauf hin, dass es vermutlich auch bei DSV in öffentlichen Verwaltungen Unterschiede zu denen in privaten Organisationen gibt. Der geringe Unterschied zumindest bei akademischen Organisationen spricht allerdings für ähnliche Effekte, weshalb auch Ergebnisse aus privaten Studien für diese Arbeit herangezogen werden.

Anschließend werden Forschungsergebnisse aus der Change-Literatur auf die Aussagekraft hinsichtlich der Unterarten von PSS analysiert. In beiden Abschnitten werden auch abgefragte Items ausgewertet, wobei teilweise einzelnen Items, wie auch von House beschrieben, mehrere Supportarten zugeordnet werden können. Eine Auflistung samt Einteilung der analysierten Items ist im Anhang dieser Arbeit zu finden. Aufgrund der geringen Anzahl an verfügbaren Studien werden Ergebnisse aus verschiedensten Ländern zusammengetragen. Auf die vorhandenen nationalen Unterschiede, die beispielsweise von Helpap und Schinnenburg (2017) am Beispiel von Deutschland und Indien aufgezeigt werden, kann aufgrund der begrenzten Kapazitäten allerdings nicht tiefer eingegangen werden. Die Analyse von Studien aus Ländern verschiedenster Kontinente bietet hingegen den Vorteil, nationenübergreifende Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfrage in der öffentlichen Verwaltung zu erhalten.

#### 3.1 PSS-basierte Literatur

##### 3.1.1 Ergebnisse aus der öffentlichen Verwaltung

Hinsichtlich des PSS in öffentlichen Verwaltungen untersucht Pedro Neves (2011) in zwei öffentlichen Verwaltungen in Portugal mit 210 Teilnehmenden (ebd.: 441 f.) den Effekt von PSS auf das

Commitment to Change (C2C) von Mitarbeitern, wobei hier keine genauere Differenzierung erfolgt. C2C ist ein von Herscovitch und Meyer (2002) begründetes Konzept, das als “a force [mind set] that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets” (ebd.: 475) definiert und als einer der Hauptaspekte im Change Management gesehen wird (Appelbaum et al. 2012: 775 f.). C2C kann noch hinsichtlich dreier Aspekte ausdifferenziert werden, namentlich in affective, continuance und normative Commitment to Change. Für die Arbeit relevant ist hier vor allem affective C2C (ACC), das wie folgt beschrieben wird: “a desire to provide support for the change based on a belief in its inherent benefits” (Herscovitch und Meyer 2002: 475). Dieses fragt somit die intrinsische Motivation von Mitarbeitern hinsichtlich des Wandels ab und kommt damit dem Konzept PATC sehr nahe (Herold et al. 2008: 347). In Neves Studie wird der Effekt von PSS ebenfalls auf die drei Arten untersucht, wobei für PSS auf ACC ein positiver Einfluss nachgewiesen wurde. Da PSS hier als gesamtes Konstrukt berücksichtigt wurde, muss für einen Erkenntnisgewinn bezüglich der Supportarten die genaue Erhebung betrachtet werden. Neves greift hier auf drei von vier Items zurück, die von Rhoades et al. (2001: 828) festgemacht wurden, um PSS zu messen. Da Alle vier Items (siehe Anhang) nach Houses Definition auf den „Caring“-Part des Emotional Support abzielen (House 1981: 22), weisen die Ergebnisse nur für diese Supportart einen Zusammenhang hinsichtlich eines gesteigerten ACC nach.

Auch Cinite et al. (2009) untersuchen PSS neben anderen Supportquellen in der öffentlichen Verwaltung, allerdings hinsichtlich Perceived Organizational Readiness for Change (PORC). PORC ist die Wahrnehmung von Mitarbeitern, welcher Wandel nötig und wie bereit die Organisation für diesen ist (ebd.: 265). Laut Haque et al. (2016) ist PORC somit auch Teil von PATC, da Mitarbeitende danach entscheiden, ob sie den Wandel unterstützen oder Widerstand leisten wollen (ebd.: 984). Laut Cinite et al. ist PORC außerdem maßgeblich für die Akzeptanz von Wandel verantwortlich (ebd.: 265). Die Studie ist außerdem interessant, weil insgesamt 178 Teilnehmende aus fünf verschiedenen öffentlichen Organisationen in Kanada befragt wurden und somit organisatorische Besonderheiten unwahrscheinlicher sind, wobei von diesen 178 Teilnehmenden 57 % MA zuzuordnen sind (ebd.: 267 f.). Außerdem werden hier die drei Items, in der Studie beschrieben als der Support des „immediate managers“ (ebd.: 271), welche zur Abfrage von PSS genutzt werden, einzeln gemessen und alle als signifikant befunden (ebd. S272). Hierbei fragte ein Item Informationale und ein anderes Emotional Support ab, wobei beide Items keine großen Unterschiede hinsichtlich ihres Einflusses auf PORC erkennen lassen (0.72 und 0.76).

Der insgesamt positive Effekt von PSS auf PATC, welcher in beiden Studien gefunden wird, wird auch von der Studie von Guidetti et al. (2018) unterstützt, die aufzeigt, dass PSS einen positiven Effekt auf das Arbeitsengagement und einen negativen Einfluss auf Zynismus besitzt (ebd.: 223), welche beide indirekt auch die PATC von Untergebenen beschreiben. Allerdings fehlt in der Studie die Klarstellung, wie PSS gemessen wird (ebd.: 220), weshalb sie keine Aussagen zu Supportarten

besitzt, bei der geringen Zahl an Studien aber zumindest den positiven Zusammenhang zwischen PSS und den PATC untermauert.

Somit zeichnet sich in diesen Studien zumindest ab, dass Social Support generell positiv auf PATC wirkt. In beiden in Unterarten differenzierenden Studien wird Emotional Support als Einflussfaktor auf PSS untersucht und bestätigt, für Informationale Support gibt es in einer Studie eine Bestätigung. Aufgrund der geringen Anzahl an Studien und der Tatsache, dass sie die beiden Supportarten in ihren Untersuchungen komplett außen vorlassen, werden im Folgenden trotz der am Beginn dieses Kapitels genannten Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Organisationen auch Forschungsergebnisse von letzteren einbezogen.

### 3.1.2 Ergebnisse aus dem Privatsektor

Wie bei den Ergebnissen aus der öffentlichen Verwaltung wird im privaten Sektor ebenfalls vor allem Emotional Support behandelt, wobei auch Ergebnisse für die anderen Supportarten vorliegen.

So beschreiben Arnéguy et al. (2021: 12), dass in turbulenten Zeiten des Wandels gerade Emotional Support durch Supervisors für nicht näher definierte Mitarbeitende von hoher Relevanz ist. In der Studie untersuchen Arnéguy et al. ebenfalls den Einfluss von Supervisors auf Readiness for Change, welches nach der gegebenen Definition, welche deckungsgleich mit der von PORC ist, allerdings eine andere Definition des PORC-Konzeptes ist (ebd.:3), weswegen zur Übersichtlichkeit im Folgenden lediglich der PORC-Begriff verwendet wird. Die Messung von PSS ist bei Arnéguy dabei nicht ganz klar, scheint allerdings auch stark von Emotional Support geprägt zu sein, da im Kontext des DSVs immer von „socioemotional support“ gesprochen wird (ebd.: 12 f.). Hierbei wird allerdings kein Zusammenhang von PSS auf PATC via RFC gefunden (ebd.: 20), was den Studien in der öffentlichen Verwaltung widerspricht.

Auch Fuchs und Prouska (2014) konzentrieren sich in ihrer Studie hauptsächlich auf Emotional Support. Dabei untersuchen sie PSS einerseits auf die Teilnahme am Wandel („Change Participation“), andererseits aber auch auf die positive Change-Evaluation der Befragten, welche PATC ebenfalls stark beeinflusst (ebd.: 364). Hierbei sind knapp ein Drittel der Befragten MAs (ebd.: 367). Von den vier abgefragten Items (ebd.: 368) können drei zu Emotional Support gezählt werden, wobei hier eine Aussage auch auf Appraisal Support schließen lässt. Die übrige Aussage konnte dem Instrumental Support zugeordnet werden. Anders als bei Arnéguy et al. (2021) unterstützt der gefundene Effekt von PSS auf die positive Change-Evaluation (Fuchs und Prouska 2014: 377) den in der öffentlichen Verwaltung beschriebenen Effekt von Emotional Support und die PATC der Untergebenen. Doch auch für Appraisal und Instrumental Support bietet diese Studie gewisse Indizien hinsichtlich ihres positiven Einflusses.

Parallel dazu weist die Studie von Zappalà et al. (2019), die die Beziehung zwischen PSS und den verschiedenen Unterarten von C2C untersucht, auch auf die schon in der Studie von Fuchs und Prouska (2014) zumindest wahrscheinliche Relevanz von anderen Supportarten hin. Hier wurden ebenfalls MAMs befragt, diese nehmen jedoch mit 6 von 243 Befragten einen verschwindend geringen Anteil ein (Zappalà et al 2019: 5). In dem genutzten Fragebogen von Balducci et al. (2017: 156) sind allerdings ebenfalls vier von fünf Items dem Emotional Support zuzuordnen, gleichzeitig wird hier aber auch Instrumental und, zusammen mit Emotional, Appraisal Support abgefragt, wobei die Ergebnisse, welche wie bei Fuchs und Prouska (2014) nur PSS als Gesamtkonzept beschreiben, deutlich auf einen positiven Effekt auf ACC hindeuten (Zappalà et al. 2019: 7). Zusammengefasst mit der Studie von Fuchs und Prouska scheint es unwahrscheinlich zu sein, dass in beiden Fällen und über verschiedene Organisationen hinweg lediglich der abgefragte Emotional Support zu diesen starken Effekten führt. Es liegt nahe, dass in beiden Studien auch die anderen Supportarten einen Einfluss haben. Dass zumindest im Privatsektor mehrere Supportarten einen Einfluss auf PATC haben können, wird noch von Mathieu et al. (2019) unterstützt, die ohne Change-Bezug, aber dafür im Arbeitskontext Ergebnisse zusammentragen, nach denen oft Instrumental und Emotional Support korrelieren und dementsprechend von Mitarbeitern als „providing the same resources“ interpretiert werden können (ebd.: 387). Dabei lässt sich aus den Beispielen dieser Supportarten erkennen, dass sie die anderen Supportarten dem Emotional oder Instrumental Support zuordnen, wie beispielsweise Feedback (Appraisal Support) dem Instrumental Support (ebd.: 388). Die genannte Korrelation begründen sie wie House (1981: 25) auch damit, dass eine Aktion einer Supportquelle oft mehrere Supportarten enthalten kann, was sich ebenfalls in den hier analysierten Studien zeigt. Somit scheint es auch auf den Change-Kontext übertragen unwahrscheinlich, dass Emotional Support allein auf PATC wirkt, was allerdings hier nur als Hinweis, nicht als Beleg gewertet werden kann.

Weitere Studien unterstützen, wie Guidetti et al. (2018) in der öffentlichen Verwaltung, den positiven Effekt von PSS auf PATC auch in der Privatwirtschaft. Die vor bereits 25 Jahren erschienene Studie von Terry et al. (1996) findet ebenfalls einen starken Zusammenhang zwischen PSS und der wahrgenommenen Positivität („positiveness“) der Implementation des Wandels (ebd.: 114 f.) bei MA (ebd.: 110), welche den PATC der Definition nach sehr ähnlich ist. Trotz des Alters der Studie könnten die Ergebnisse interessant sein, da in ihr sowohl Unterarten von Social Support (ebd.:108) als auch im Ergebnisteil die vier abgefragten Items unterschieden werden (ebd.: 114 f.). Da aber keine genauen Angaben zu den Items gemacht werden, kann hier keine Aussage zu der Relevanz der Unterarten getroffen werden. Die Ergebnisse können lediglich als ein weiterer Hinweis darauf gesehen werden, dass Social Support als Gesamtkonzept positiv auf PATC wirkt. Cunningham et al. (2002) untersuchen unter anderem Social Support auf PORC (ebd.: 381) von MAs (ebd.: 379) und findet in den Ergebnissen ebenfalls einen positiven (wenn auch schwachen) Zusammenhang (ebd. S: 383). Hier wird allerdings nicht zwischen PSS und Coworker-Support unterschieden (ebd.: 383), wodurch diese Studie hinsichtlich der Supportarten nur einen untermauernden Beitrag leistet.

Durch die häufig fehlende Differenzierung hinsichtlich der abgefragten Items oder Einzel-Effekte findet sich auch in den Ergebnissen aus dem privaten Sektor kein eindeutiges Ergebnis. Vorläufig festzuhalten ist, dass PSS laut der Mehrheit der Studien in unterschiedlichsten Organisationsformen offensichtlich einen klar positiven Einfluss auf die PATC von sowohl MAM, aber auch explizit MA besitzt, auch wenn in einzelnen Studien (Arnéguy et al. 2021) entgegengesetzte Ergebnisse vorliegen. Ebenfalls deutlich ist, dass PSS im Change-Kontext vor allem mit Items abgefragt wird, die dem Emotional Support zuzuordnen sind. Dementsprechend gibt es für diese Supportart die meisten Nachweise für einen positiven Effekt. Doch auch die anderen drei Supportarten finden sich in der Forschung wieder, vor allem – und im Hinblick auf die generell stärkere Rezeption in der Forschung erwartbar – Instrumental Support, aber auch Appraisal Support. Informational Support wird dagegen nicht abgefragt. Hinsichtlich der Position der Befragten gibt es in der PSS-Forschung lediglich im Privatsektor in wenigen Studien Ergebnisse bei MA, wobei hier, abgesehen von Zappalà et al. (2019), bei denen allerdings auch eine geringe Minderheit der Befragten MAM sind, die meisten nur unterstützende Ergebnisse liefern.

### 3.2 Analyse der Change-Literatur

Da innerhalb der Change-Literatur verglichen mit der PSS-Literatur mehr Quellen vorhanden sind, muss im Rahmen dieser Arbeit hier weiter eingegrenzt werden. So werden ausschließlich Quellen analysiert, welche den öffentlichen Sektor betreffen und den Einfluss von DSVs auf die PATC ihrer Unterbenen untersuchen.

Gleichzeitig findet sich in der analysierten Forschung das ebenfalls bereits genannte Konzept Transformational Leadership, aufgrund seiner Dominanz im Change-Bereich in sieben der elf in diesem Abschnitt untersuchten Studien als Einflussfaktor bei direkten Supervisors wieder. Somit wird im Folgenden zwischen diesen Studien unterschieden und im ersten Schritt Transformational Leadership mit dem Konzept PSS in Verbindung gebracht. Im zweiten Schritt werden dann die restlichen Studien auf die Unterarten von PSS analysiert.

### 3.2.1 PSS in Change-Literatur mit Transformational Leadership

#### 3.2.1.1 Hinweise im Konzept Transformational Leadership

Das Konzept Transformational Leadership (TLS) wird 1978 von Burns zum ersten Mal genannt (Bass 1999: 9) und beschreibt Führungspersonen, die „attitudes, beliefs and values“ zu einer höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter transformieren (Hechanova und Cementina-Olpoc 2013: 12). Dafür gibt es mehrere Verhaltensweisen dieser Leaders, wobei die breite Forschung von vier Eigenschaften ausgeht (Hay 2006: 5). Diese werden in der viel rezipierten Weiterentwicklung von TLS von Bass (1990) erstmals beschrieben und in Abbildung 3 dargestellt, wobei Charisma in späteren Rezeptionen auch als „Idealized Influence“ beschrieben wird (Bass 1999: 11).

*Exhibit 1*  
CHARACTERISTICS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERS

---

TRANSFORMATIONAL LEADER
<i>Charisma</i> : Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.
<i>Inspiration</i> : Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.
<i>Intellectual Stimulation</i> : Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving.
<i>Individualized Consideration</i> : Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.
TRANSACTIONAL LEADER
<i>Contingent Reward</i> : Contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.
<i>Management by Exception (active)</i> : Watches and searches for deviations from rules and standards, takes corrective action.
<i>Management by Exception (passive)</i> : Intervenes only if standards are not met.
<i>Laissez-Faire</i> : Abdicates responsibilities, avoids making decisions.

---

*Abbildung 3*

Besonders hinsichtlich der PATC von ihnen untergebenen Mitarbeitern sind einstellungsverändernde Leader per Definition besonders relevant, was viele Studien nachweisen (Faupel und Süß 2019: 148). Dabei liegt es nahe, dass Transformational Leaders, aufgrund der Breite des Social-Support-Konzepts und der erforderlichen Nähe zu den Untergebenen diese auch mit PSS versorgen. Zwei andere viel rezeptierte Arbeiten von Podsakoff et al. (1990; 1996) unterteilen TLS in sechs Eigenschaften, wobei Social Support hier durch eine der von Podsakoff et al. definierten Eigenschaften namens „Individualized Support“ (ebd.: 260) sogar als Teil von TLS betrachtet wird. Auch die vier Eigenschaften von Bass (1990), vor allem „Intellectual Stimulation“, welche Appraisal Support, und „Individualized Consideration“, die Instrumental und Emotional Support vermuten lässt (siehe Abbildung 3), lassen auf Social Support innerhalb von PSS schließen. In einer genaueren Beschreibung von Callan (1993: 71) werden Transformational Leader explizit als Quellen für Emotional Support erwähnt. Um hier genaue Ergebnisse zu erlangen, wird im Folgenden die genaue Abfrage von TLS in den Studien angeschaut und nach den Unterarten von Social Support ausgewertet.

#### 3.2.1.2 Analyse der Studien zu Transformational Leadership

Zwei der für diese Arbeit relevanten Studien wurden 2015 von bzw. mit Joris Van der Voet verfasst. Beide Studien untersuchen zwar teilweise unterschiedliche Zusammenhänge, konzentrieren sich aber

beide auf den Zusammenhang zwischen TLS von DSVs und dem ACC von nicht näher beschriebenen Mitarbeitern und greifen, so weit erkennbar, auf die gleiche Umfrage als Datenbasis zu. Dies wird dadurch deutlich, dass die gleiche Anzahl an Personen in der gleichen Organisation im gleichen Jahr befragt wurde: in beiden Fällen 515 Mitarbeitende aus einer öffentlichen Verwaltung in Rotterdam (van der Voet et al. 2015b: 848 f.; van der Voet 2015: 665 ff.). Allerdings müssen für beide Studien unterschiedliche Abfragen oder unterschiedliche Verrechnungen erfolgt sein, da sich die Ergebnisse bei gleicher Messmethode für das gleiche Konstrukt unterscheiden. So wird TLS in beiden Studien mit einem auf Podsakoff et al. (1990) basierenden, allerdings verkürzten und 21 Items enthaltenden Fragebogen gemessen. Dabei sind diese 21 Items in die von Podsakoff genannten Charaktereigenschaften differenziert. Ein Element, welches ein Teil von „Providing Appropriate Model“ ist, kann als Instrumental Support, und vier Elemente, welche alle die bereits genannte Eigenschaft „Individual Support“ abfragen, können als Emotional Support betrachtet werden (van der Voet et al. 2015b: 852, 864), womit hier wieder die Konzentration auf Emotional Support im Rahmen des PSS deutlich wird. Andere Elemente, genauer Aussagen 8, 9 und 10, passen zwar zu Houses Beschreibung von Instrumental Support. Da die Veränderung der Umwelt hier aber nicht klar dem einzelnen Untergebenen, sondern vielmehr der Organisation hilft, wird dieses nicht als Teil von Instrumental Support betrachtet. In beiden Studien wird bei der Untersuchung der direkten Effekte von TLS auf ACC ein signifikanter Zusammenhang gefunden, wobei hinsichtlich des Einflusses auf ACC nicht zwischen den einzelnen Charaktereigenschaften differenziert wird. Dennoch leisten in beiden Studien, in denen die Werte der Eigenschaften sehr ähnlich sind, alle fünf Items einen wesentlichen Teil des Gesamtkonzeptes (ebd.: 852; Van der Voet 2015: 670). Somit unterstützen beide Studien erneut die Relevanz vor allem für Emotional Support und in weit geringerem Maße auch für Instrumental Support. Dabei wird hier aber aufgrund derselben Datenquelle und der sehr ähnlichen Ergebnisse lediglich von einem Ergebnis ausgegangen.

Gleichzeitig steht den Ergebnissen hinsichtlich des positiven Einflusses von TLS von DSVs auf ACC der Untergebenen eine weitere Studie von van der Voet (2013) entgegen, die ebenfalls in einer Rotterdamer öffentlichen Verwaltung, aber nicht derselben (ebd.: 15), TLS von DSVs auf die Einstellung von Untergebenen gegenüber Wandel untersucht. Hierbei wird allerdings das Konzept Willingness to Change als abhängige Variable genutzt, welches “not only measures employee attitudes about change, but also their behavioral intentions” (ebd.: 18), also noch breiter als PATC misst. Auch wurden hier nicht nur MA untersucht, mit 13 % ist der Anteil der Supervisors an den Befragten jedoch recht klein. Während in den beiden späteren Studien nicht zwischen emergentem und geplantem Wandel unterschieden wird und nur der Change-Kontext auf einen von oben geplanten Wandel schließen lässt (van der Voet et al. 2015b: 849), konzentriert sich van der Voet (2013) explizit auf die Unterschiede dieser beiden Wandel. Hierbei zeigen seine Ergebnisse, dass TLS von DSVs, welche ebenfalls mit demselben Fragebogen abgefragt wurde, auf Willingness to Change lediglich bei einem emergenten Wandel einen positiven Einfluss hat, während TLS bei einem geplanten Wandel

keinen signifikanten Effekt besitzt (ebd.: 22 f.). Somit spricht dies auch gegen die positive Wirkungsweise auf den Social Support durch diese Führungskräfte, wobei hier auch die anderen Eigenschaften von TLS den eigentlich positiven Effekt von PSS negiert haben können. Ein weiterer Einfluss kann auch die Wahl des etwas breiter ausfallenden Konzepts Willingness to Change sein, weswegen zunächst die weiteren Studien analysiert werden.

In den beiden Studien von van der Voet aus dem Jahr 2015 wird neben TLS außerdem Change Communication als dort nachgewiesener Einflussfaktor auf PATC gemessen. Dabei betrachtet vor allem die Studie von van der Voet (2015) besonders die Beziehungen zwischen direkten Vorgesetzten und dieser Change Communication. Der dort vorzufindende Zusammenhang zwischen Change Communication und Change Leadership von direkten Vorgesetzten weist darauf hin, dass DSVs „an important channel of communicating organizational change, especially in large, bureaucratic organizations“ sind (ebd.: 675), was wie erwähnt, auch andere Forschungsergebnisse nachweisen. Da in diesem Kontext durch die Studie dieser Zusammenhang nachgewiesen ist, kann hier auch die Change Communication betrachtet werden, da bei der großen Rolle von DSVs davon auszugehen ist, dass zumindest für diese Studie ein Großteil der als sinnvoll wahrgenommenen Kommunikation über diesen gelaufen ist. Somit ist zu erwarten, dass er als eine primäre, Change-spezifische Supportquelle hinsichtlich Informationen eingeschätzt werden kann. Unter dieser Annahme wird auch der genutzte Fragebogen für Change Communication betrachtet, der von Bordia et al. (2004: 353) stammt. Vier von sieben Aussagen lassen auf Social Support schließen (siehe Anhang). Wie House (1981: 25) beschrieben hat, ist Informational neben Appraisal Support am schwierigsten zu erkennen, was sich auch bei dieser Analyse zeigt. Wie erwartbar sind alle vier Items mit Informational Support verbunden, wobei drei Aussagen weder konkret auf ein akutes Problem, noch auf eine emotionale Ebene bezogen sind, so dass sie nach Houses Definition als generelle indirekte Supportressource für den Umgang („Coping“) mit der Situation und somit als Informational Support gewertet werden können. Die vierte Aussage lässt neben Informational Support sowohl auf Emotional und Instrumental Support schließen. Aufgrund der hohen Anzahl an Items, die PSS abfragen und der gleichzeitig unklaren Einflussstärke der einzelnen Elemente kann aus diesen Items nur das generelle Ergebnis für diese Arbeit gezogen werden, dass Teile der Change Communication vom direkten Vorgesetzten soweit ersichtlich auch Informational und, in geringerem Maße, anderen Support enthält und diese somit auch einen Anteil an den positiven Effekten auf PATC besitzen.

Eine weitere Studie, die TLS ebenfalls auf ACC von MA untersuchte, stammt von Hill et al. (2012), die hier allerdings den Begriff Workgroup Managers verwenden, welche den DSVs von ihrer Position und Rolle laut der verwendeten Definition aber gleichen (ebd.: 761). Hierbei wurden im Rahmen eines radikalen, geplanten Wandels Mitglieder von Arbeitsgruppen in einer großen Behörde nach ihrem direkten Vorgesetzten befragt (ebd.:764). Dabei wird TLS mittels eines von Rafferty und Griffin (2004: 338 f.) kreierten Fragebogens abgefragt, welches ebenfalls Teil des oben verwendeten

Fragebogens von Podsakoff et al. (1990) enthält. Dementsprechend wird wieder „Supportive Leadership“ behandelt, während der Unterpunkt „Personal Recognition“ aus dem verwendeten Fragebogen nicht von Hill et al. (2012: 765) übernommen wird. Dabei finden sich unter der Eigenschaft „Inspirational Communication“ zwei Aussagen, die sowohl auf Emotional als auch Appraisal Support schließen lässt. Unter „Supportive Leadership“ lassen zwei der drei Aussagen, ebenfalls wie bei den beiden Studien von und mit van der Voet aus dem Jahr 2015, auf Emotional Support schließen. Die Studie befragte die MA nicht nur einmal, sondern zweimal mit einem Abstand von zwölf Monaten, allerdings immer noch im Change-Prozess. Lediglich bei der ersten Befragung hatte TLS einen signifikanten Effekt auf ACC. Dies könnte allerdings laut den Forschenden daran liegen, dass, wenn TLS ACC einmal zum Beginn des Wandels erhöht hat, der Effekt durch das bereits hohe Level an ACC später nur noch indirekt wirkt, er bei der späteren Befragung allerdings nicht mehr gefunden wird (ebd.: 771). Auch leidet die Aussagekraft der Studie darunter, dass lediglich drei von zwölf Aussagen PSS zugerechnet werden können, wodurch der positive Effekt bei der ersten Befragung lediglich zu einem geringen Teil auf PSS zurückzuführen ist.

Eine weitere Studie, die TLS von DSVs auf ACC untersucht hat, bietet aktuelle Ergebnisse und befragt sowohl MA als auch MAM (Ahmad und Cheng 2018: 204). Auch hierbei verwenden die Forschenden Auszüge des Fragebogens von Podsakoff et al. (1990), nennen aber nicht die genaue Auswahl der Elemente, womit ihre gefundenen positiven Auswirkungen von TLS auf ACC der Untergebenen (Ahmad und Cheng 2018: 209) erneut nur den Zusammenhang zwischen TLS und PATC untermauert.

Auch Ahmad und Gelaidan (2011: 1) finden Ergebnisse hinsichtlich eines positiven Einflusses von TLS von DSVs auf das C2C von Untergebenen, genauer MA. Hier ist der genaue Fragebogen ebenfalls nicht verfügbar, die Studie bezieht sich aber bezüglich TLS auf Bass und findet positive Ergebnisse hinsichtlich des Zusammenhangs (ebd.:6). Somit spricht sie explizit in einem geplanten Wandel (ebd.: 1 f.) für den Einfluss von TLS auf PATC, was gegen die Ergebnisse von van der Voet (2014) spricht. Außerdem untersucht sie, welche Leader-Eigenschaften ihrer Studie nach einen positiven Effekt explizit auf ACC besitzen. Hierbei finden sich wieder vor allem für die Relevanz von Emotional Support Hinweise, einerseits durch positive Effekte von „close relationships“, welche vermutlich Emotional Support voraussetzen, und andererseits bei einem „human orientated“ Führungsstil zumindest bei „well educated“ Untergebenen (ebd.: 7). Auch Kommunikation bzw. Informationsflow wird hier als positiver Einflussfaktor genannt. Aus der Beschreibung wird jedoch nicht ersichtlich, ob es sich wirklich um (Informational) Support handelt. Die Ergebnisse bieten also bezüglich Supportarten lediglich Indizien und keine Nachweise.

Zusammengefasst kann also auf Basis der Analyse erstens davon ausgegangen werden, dass TLS durch DSVs positiv auf PATC von sowohl MA als auch MAM wirkt. Zweitens ist klargeworden, dass TLS auch Social Support enthält, da dieses, soweit erkennbar, in jeder Studie als Teil von TLS

abgefragt wurde und darüber hinaus auch den theoretischen Überlegungen entspricht. Bei den Unterarten dominiert Emotional Support stark, besonders beim Unterpunkt des „Individualized Supports“ innerhalb TLS welcher auf der Einteilung von Podsakoff et al. (1990) basiert und mit PSS gleichzusetzen ist. Informationale Support kann innerhalb von TLS nicht gefunden werden, während Instrumental und Appraisal Support lediglich mit einem Element abgefragt wurden. Der über verschiedenste Organisationen und Länder hinweg bestätigte positive Zusammenhang zwischen TLS und PATC spricht also lediglich für die Relevanz von Emotional Support, welche bereits im vorigen Abschnitt umfassen bestätigt wurde.

Untersuchungen über Auswirkungen von Change Kommunikation in den beiden Studien von bzw. mit van der Voet aus dem Jahr 2015 geben allerdings Hinweise, dass auch weitere Supportarten gerade im Change-Kontext, dort besonders Informationale Support, relevant sein könnten. Im Folgenden werden dementsprechend weitere passende Studien aus der Change-Literatur ausgewertet.

### 3.2.2 PSS in Change-Literatur ohne Transformational Leadership

In der Forschung, die nicht mit dem Konzept Transformational Leadership arbeitet, werden dafür andere Konzepte genutzt. So findet sich wie in der generellen Change-Literatur das Schlagwort Kommunikation als Einflussfaktor in zwei Studien wieder und daneben auch die Beziehung zwischen DSV und Untergebenen.

Eine Studie, die die Kommunikation während eines, soweit erkennbar, geplanten Wandels in fünf türkischen Verwaltungen untersucht, konzentriert sich dabei auf den Einfluss der Kommunikation des DSVs einerseits auf das Vertrauen („Trust“) gegenüber DSVs und somit indirekt auf das Konzept „Openness to change“ bei, soweit aus dem Studiendesign erkennbar, MAs (Ertürk 2008: 470 f.). Allerdings wird auch der direkte Zusammenhang zwischen der Kommunikation und Openness to Change untersucht (ebd.: 474). Openness to Change wiederum ist den PATC sehr nahe, da es „an important role in an individuals’s adaption“ der Umwelt und somit des Wandels spielt (ebd.: 463). Dies ermöglicht, abgesehen von den nationalen Unterschieden, eine recht hohe Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Die untersuchte Kommunikation ist dabei zweigeteilt, was eine bessere Analyse hinsichtlich der Unterarten von Social Support ermöglicht, da die abgefragten Items nicht in der Studie genannt wurden. So können ausgehend von den Beschreibungen der Kommunikationsarten die zugrundeliegenden Supportarten nur vermutet werden. Wie die Befragungen und damit einhergehend die Ergebnisse von den beiden Studien von und mit van der Voet aus 2015, fragen diese beiden Kommunikationsarten auch primär Informationale Support ab. So lässt sich „Task Communication“ als Informationale Support deuten, da die vermittelten Informationen eher generell helfen, mit dem Wandel umzugehen und „Career Communication“ deutet darauf hin, da es hier um Informationen hinsichtlich „training opportunities“ und „career advice for future opportunities“ geht (ebd.: 471 f.). Beide Kommunikationsarten haben einen positiven Einfluss auf Openness to Change, wobei der positive, signifikante Einfluss durch den Trust in den DSV läuft (ebd.: 474 ff.). Somit kann zwar nur

von einem indirekten Effekt ausgegangen werden, dennoch bieten diese Ergebnisse ein weiteres Indiz für eine wichtige Rolle von Information Support.

Unterstützt wird dieser Zusammenhang von Hansma und Elving (2008), die in drei Organisationen, wovon zwei öffentliche Verwaltungen sind, den Einfluss von Kommunikation von DSVs auf das Konzept PORC von MA untersuchen (ebd.: 16). Zwar werden auch hier Personen in einer privaten Organisation befragt, durch die größere Beteiligung von Befragten aus der Verwaltung (ebd.: 13), wird diese Studie dennoch als aussagekräftig für die öffentliche Verwaltung angesehen. Auch hier sind die genauen Items nicht aufgeführt, sodass die Studie, die einen positiven Zusammenhang zwischen dieser Kommunikation und PORC findet (ebd.: 24), lediglich als Untermauerung Unterstützung der Ergebnisse der vorherigen Studien hinsichtlich der generellen Relevanz von Change Communication von DSVs auf PATC fungiert.

Zwei weitere Studien (Ritz et al. 2012; Shah und Ghulam Sarwar Shah 2010) beschäftigen sich mit einem weiteren Aspekt, der Beziehung („Relationship“) von DSVs und den Untergebenen. Eine eingehende Betrachtung mit diesem Konzept ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, beide Abfragen werden aber an die Untergebenen gerichtet, womit trotz des eigentlichen Fokus‘ auf die Beziehung auch Ergebnisse hinsichtlich des Supports abgeleitet werden können. Während beide Studien Untergebene von DSVs ohne Unterscheidung hinsichtlich der Hierarchie-Ebenen befragen, untersucht erstere Studie den Effekt auf ACC bei Personen einer öffentlichen Verwaltung in Großbritannien (Ritz et al. 2012: 166), während die zweite ihre Daten hinsichtlich PORC in „public sector institutions“ in einem nicht genauer spezifizierten „Entwicklungsland“ (Shah und Ghulam Sarwar Shah 2010: 644) erhebt und für die für uns relevante Variable den Fragebogen von Gaertner und Nollen (1989: 989) nutzt. Trotz der naheliegenden Vermutung, dass bei der Messung der Beziehung zwischen DSVs und Untergebenen Emotional Support eine dominante Rolle spielen könnte, finden sich in den hier genutzten Items über beide Studien hinweg (siehe Anhang) alle Supportarten, wobei Instrumental mit drei und Appraisal Support mit zwei Items hervorstechen. Sowohl die Studie von Shah und Ghulam Sarwar Shah (2010: 648 f.) als auch die von Ritz et al. (2012: 171) finden einen positiven Zusammenhang auf PATC, wobei der Einfluss der Aussagen, die auf Supportarten hinweisen, mit drei von sechs bzw. vier von sieben Items einen großen Teil der Effekte erklären sollten. Letztere Studie kann hier sogar noch genauere Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses geben, da die erhobenen quantitativen Daten der verschiedenen Items der Studie beigelegt wurden (ebd.: 184). Hierbei zeigt sich, dass es kaum Unterschiede hinsichtlich der Beantwortung der Fragen gab, lediglich die fünfte Aussage zum Instrumental Support weist eine im Vergleich klar negativere Beantwortungsquote auf. Dies lässt auf geringe Unterschiede hinsichtlich der Verfügbarkeit von Support verschiedenster Art schließen.

Während also sowohl in der PSS-spezifischen Literatur als auch bei Literatur mit Bezug auf TLS vor allem Emotional Support besonders häufig abgefragt wird, liefern die soeben behandelten Studien,

vermutlich teils aufgrund ihrer verschiedenen Konzepte, auch Ergebnisse für die Relevanz der drei anderen Supportarten. Hierbei bieten zwei Studien direkte Ergebnisse hinsichtlich des Zusammenhangs auf der untersten Hierarchie-Ebene.

## 4. Fazit

### 4.1 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, inwiefern Direct Supervisors die Einstellung ihrer Untergebenen gegenüber einem Wandel positiv beeinflussen können. Genauer wurden aus der bestehenden Literatur Ergebnisse hinsichtlich der von James S. House definierten Supportarten von Direct Supervisors (PSS) herausgezogen und zusammengefasst, um einerseits den erwarteten Einfluss von PSS generell über verschiedene Studien nachzuweisen und andererseits konkrete Ergebnisse zu erhalten, welche Supportarten in der bestehenden Literatur im Zusammenhang mit einer Erhöhung von PATC bei Mitarbeitern steht.

Als ein den Supportarten vorgelagertes Ergebnis kann über Organisationsformen und nationale Unterschiede hinweg PSS als gesicherte Einflussquelle für PATC von Untergebenen angesehen werden. Hinsichtlich des öffentlichen Sektors sind zwar recht wenige Studien verfügbar, der dortige positive Zusammenhang wird allerdings durch die Ergebnisse im Privatsektor und aus der Change-Forschung unterstützt. Diese zeigen auf, dass PSS in unterschiedlichen Formen in verschiedensten Change-Konzepten wiederzufinden ist, was Social Support beziehungsweise PSS als relevantes Konzept bestätigt.

Dies bietet ebenfalls erste Implikationen hinsichtlich der Supportarten, da der generelle Zusammenhang an gewissen Supportarten festzumachen ist, vor allem an Emotional Support, der am häufigsten gemessen wurde. Da dieser in vielen Studien, entweder als Teil von PSS oder innerhalb anderer Konzepte, einen direkten oder indirekten nachgewiesenen positiven Einfluss auf PATC besitzt, kann Hypothese 1 bestätigt werden. Dies entspricht auch Houses Annahme, dass Emotional Support die relevanteste und am häufigsten abgefragte Form von Social Support ist.

Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen PSS und den PATC der Untergebenen wurde neben Emotional Support nur bei Informationale Support gefunden, welcher in der Studie von Cinite (2011) nachgewiesen wurde. Zwar wurde hier der Effekt auf PORC untersucht, die nicht direkt der PATC entspricht, dieser aber stark ähnelt. Gleichzeitig wird der Einfluss von Informationale Support durch den starken Hinweis in den beiden Studien von und mit van der Voet (2015), der Studie von Ertürk (2008) und generell durch die hohe Relevanz von Change Communication im Change-Kontext unterstützt. Dies kann allerdings nur unter der Annahme gewertet werden, dass die Change Communication hier hauptsächlich über die DSVs läuft, was jedoch durch die genannten Studienergebnisse hinsichtlich der hohen Relevanz von DSVs bei der Informationsweitergabe bestätigt wird. Aufgrund

dieser starken Unterstützung und den weiteren wahrscheinlichen Teileinflüssen in weiteren Studien kann Hypothese 3 ebenfalls bestätigt werden.

Für die zwei anderen Hypothesen findet sich keine eindeutige Bestätigung, da diese Supportarten in der vorliegenden Forschung nicht einzeln auf PATC untersucht wurden. Dementsprechend können die Hypothesen 2 und 4 nicht bestätigt werden, was hinsichtlich der breiten Rezeption und den Hinweisen von Swanson und Power (2001) zumindest bei Instrumental Support überraschend ist. Dennoch lassen die Ergebnisse bei den zwei Supportarten einen positiven Effekt vermuten, da praktisch alle Studien, die PSS insgesamt direkt oder indirekt untersucht haben, einen solchen positiven Effekt messen konnten. In diese Ergebnisse flossen diese Supportarten mit ein, was eine positive Teilwirkung der PATC der Untergebenen wahrscheinlich erscheinen lässt. Dabei wirkten die zwei Supportarten jeweils in fünf Studien auf gesteigerte PATC mit ein, wobei hinsichtlich Appraisal Support auffällt, dass dieses sehr oft gemeinsam mit Emotional Support in einem Element abgefragt wurde. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass über viele Studien hinweg explizit positives Feedback abgefragt wird, welches sowohl die Caring- und Trust-Komponente von Emotional Support als auch die Affirmation- und Feedback-Komponente von Appraisal Support beinhaltet, woran wieder die häufige Korrelation von Supportarten deutlich wird. Da auch Informationale Support ähnlich oft in Studien vorkam, könnte dies darauf hindeuten, dass ohne Bezug auf die Social-Support-Theorie die Relevanz von verschiedenen Supportarten bereits in die Forschung eingeflossen ist und dementsprechend ihren Weg in Fragebögen und andere Konzepte gefunden hat. Zusammen mit den Ergebnissen von Mathieu et al. (2019), dass verschiedene Supportarten oft korrelieren, gibt es starke Hinweise für die Relevanz von allen von House genannten Supportarten.

Hinsichtlich einer möglichen Sonderrolle von DSVs auf PATC von Mitarbeitern auf der untersten Hierarchieebene MA konnten vereinzelt aussagekräftige Ergebnisse gefunden werden. So konnten sieben Studien gefunden werden, in denen ausschließlich bzw. im Fall von Zappalà et al. (2019) fast ausschließlich MA befragt wurden. Auch bei der Betrachtung dieser sieben Studien gibt es sowohl für PSS insgesamt als auch für alle Supportarten Hinweise bezüglich einer positiven Wirkung PATC, wobei durch die kleine Anzahl an Studien die Aussagekraft geringer ist. Auch wenn hier durch die kleine Fallzahl und die unterschiedlichsten Studien keine stärkere Relevanz von PSS nachgewiesen werden kann, sprechen diese Studien, unterstützt durch die restlichen Studien in denen zum Teil MA befragt wurden, auch für eine Relevanz von PSS bei dieser spezifischen Mitarbeitergruppe.

## 4.2 Limitationen

Aufgrund der fehlenden direkten Untersuchung von Unterarten von PSS auf PATC in der verfügbaren Literatur, wurden indirekte Zusammenhänge betrachtet. Dies führte dazu, auch aufgrund der fehlenden Rezeptionen der einzelnen Unterarten, dass abgefragte Items aus den Studien selbstständig eingeteilt werden mussten.

Das hat einerseits zur Konsequenz, dass teilweise schwierige Einteilungen nur bedingt objektiv vom Forschenden und von anderen ungeprüft getroffen wurden, wobei durch die Protokollierung im Anhang versucht wurde, diese Entscheidungen bestmöglich nachvollziehbar zu machen. Dennoch wäre hier für ein valideres Ergebnis die Entscheidung von mehreren Forschern oder auch, im Rahmen einer Befragung, von fachfremden Personen besser geeignet gewesen, was im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht möglich war.

Andererseits wurde der Erkenntnisgewinn durch den oft unklaren Einfluss von einzelnen Items auf den Gesamtzusammenhang oder die fehlende Beschreibung der einzelnen Items stark verringert, so dass für zwei der Supportarten in der Arbeit schlussendlich nur Indizien als Ergebnis vorhanden sind und keine klaren Zusammenhänge. Gleichzeitig sind die Ergebnisse stark beeinflusst davon, wie sehr Supportarten bereits direkt oder indirekt rezipiert wurden, was zwar bei einer literaturbasierten Arbeit per Definition der Fall ist, hier aber aufgrund der geringen Anzahl an Studien, welche den untersuchten Effekt direkt betrachten, besonders ins Gewicht fällt. Aufgrund des Zurückgreifens auf verschiedenste Arbeiten mit verschiedensten Modellen war es auch nicht möglich, Vergleiche hinsichtlich der Relevanz zwischen den Supportarten zu prüfen, was sicherlich ebenfalls interessant wäre.

Wichtige Einflussfaktoren wie nationale Unterschiede, Change-Typen oder die genaue Change-Phase, die wie beschrieben bei der Betrachtung von DSVs durchaus relevant ist, konnten aufgrund des Umfangs entweder gar nicht oder sehr limitiert beachtet werden. Schlussendlich haben benannte Begriffs-Unschärfen und Definitionspluralismen hinsichtlich Leadership, Management und Employees die Ergebnisse limitiert, da hinsichtlich der untersten Hierarchie-Ebene keine, von den gesamten Ergebnissen abweichenden, Schlüsse gewonnen werden konnten.

### 4.3 Forschungsausblick

Diese Arbeit hat aufgezeigt, dass die Betrachtung von Social Support und die Rolle von DSVs, zusammengefasst als PSS, durchaus wichtig sind, wenn es um die ebenfalls relevanten PATC von Unterebenen geht. Gleichzeitig kann aufbauend auf den Limitationen aufgezeigt werden, dass zukünftige Forschung die in diesem Bereich vorhandenen Forschungslücken füllen sollte. Durch die Begriffsunschärfe ist der Wissenstand hinsichtlich der Effekte von Hierarchieebenen und unterschiedlichen Leadership-Typen begrenzt, weshalb die zukünftige Forschung einheitliche Begriffe definieren und DSVs eine größere Beachtung schenken sollte. Auch das Vorkommen von Supportarten in verschiedensten Konzepten zeigt, wie wichtig und gleichzeitig grundsätzlich dieses bislang wenig betrachtete Konzept in der Change-Forschung ist. Besonders die Unterarten von Social Support können als eine auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern fokussierte Einschätzung des Verhaltens von Führungspersonlichkeiten fungieren und verlangen eine weitere Rezeption in der Forschung.

## Literaturverzeichnis

- Ahmad, Ahmad Bayiz; Cheng, Zhichao (2018): The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. In: *Public Personnel Management* 47 (2), S. 195–216. DOI: 10.1177/0091026017753645.
- Ahmad, Ahmad Bayiz; Straatmann, Tammo; Mueller, Karsten; Liu, Bangcheng (2021): Employees' Change Support in the Public Sector—A Multi-Time Field Study Examining the Formation of Intentions and Behaviors. In: *Public Admin Rev* 81 (2), S. 231–243. DOI: 10.1111/puar.13275.
- Ahmad, Hartini; Gelaidan, Hamid (2011): Organisational Culture, Leadership Styles and Employee's Affective Commitment to Change: A Case of Yemen Public Sector. In: *JOMS*, S. 1–10. DOI: 10.5171/2011.722551.
- Appelbaum, Steven H.; Habashy, Sally; Malo, Jean-Luc; Shafiq, Hisham (2012): Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. In: *Journal of Management Development* 31 (8), S. 764–782. DOI: 10.1108/02621711211253231.
- Armenakis, Achilles A.; Bernerth, Jeremy B.; Pitts, Jennifer P.; Walker, H. Jack (2007): Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 43 (4), S. 481–505. DOI: 10.1177/0021886307303654.
- Arnéguy, Elodie; Ohana, Marc; Stinglhamber, Florence (2021): Readiness for change: which source of justice and support really matters? In: *Employee Relations* 44 (1), S. 1–34. Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/354128501\\_Readiness\\_for\\_change\\_which\\_source\\_of\\_justice\\_and\\_support\\_really\\_matters](https://www.researchgate.net/publication/354128501_Readiness_for_change_which_source_of_justice_and_support_really_matters), zuletzt geprüft am 05.05.2022.
- Balducci, Cristian; Romeo, Luciano; Brondino, Margherita; Lazzarini, Gianluigi; Benedetti, Francesca; Toderi, Stefano et al. (2017): The Validity of the Short UK Health and Safety Executive Stress Indicator Tool For the Assessment of the Psychosocial Work Environment in Italy. In: *European Journal of Psychological Assessment* 33 (3), S. 149–157. DOI: 10.1027/1015-5759/a000280.
- Baraldi, Stephan; Kalyal, Hina Jawaid; Berntson, Erik; Näswall, Katharina; Sverke, Magnus (2010): The Importance of Commitment to Change in Public Reform: An Example from Pakistan. In: *Journal of Change Management* 10 (4), S. 347–368. DOI: 10.1080/14697017.2010.516482.
- Bass, Bernard M. (1990): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision. In: *Organizational Dynamics* 18 (3), S. 19–32. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass, Bernard M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), S. 9–32. DOI: 10.1080/135943299398410.
- Bordia, Prashant; Hunt, Elizabeth; Paulsen, Neil; Tourish, Dennis; DiFonzo, Nicholas (2004): Uncertainty during organizational change: Is it all about control? In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (3), S. 345–365. DOI: 10.1080/13594320444000128.
- Callan, Victor J. (1993): Individual and organizational strategies for coping with organizational change. In: *Work & Stress* 7 (1), S. 63–75. DOI: 10.1080/02678379308257050.

- Cinite, Inta; Duxbury, Linda E.; Higgins, Chris (2009): Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector. In: *British Journal of Management* 20 (2), S. 265–277. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x.
- Cunningham, Charles E.; Woodward, Christel A.; Shannon, Harry S.; MacIntosh, John; Lendrum, Bonnie; Rosenbloom, David; Brown, Judy (2002): Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (4), S. 377–392. DOI: 10.1348/096317902321119637.
- Day, Arla; Crown, Sarah N.; Ivany, Meredith (2017): Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. In: *Safety Science* 100, S. 4–12. DOI: 10.1016/j.ssci.2017.03.004.
- Ertürk, Alper (2008): A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. In: *Int J of Manpower* 29 (5), S. 462–483. DOI: 10.1108/01437720810888580.
- Faupel, Stefanie; Süß, Stefan (2019): The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. In: *Journal of Change Management* 19 (3), S. 145–166. DOI: 10.1080/14697017.2018.1447006.
- French, Kimberly A.; Dumani, Soner; Allen, Tammy D.; Shockley, Kristen M. (2018): A meta-analysis of work-family conflict and social support. In: *Psychological bulletin* 144 (3), S. 284–314. DOI: 10.1037/bul0000120.
- Fuchs, Sebastian; Prouska, Rea (2014): Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. In: *Journal of Change Management* 14 (3), S. 361–383. DOI: 10.1080/14697017.2014.885460.
- Gaertner, Karen N.; Nollen, Stanley D. (1989): Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. In: *Human Relations* 42 (11), S. 975–991. DOI: 10.1177/001872678904201102.
- Giauque, David (2015): Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. In: *Public Personnel Management* 44 (1), S. 70–98. DOI: 10.1177/0091026014556512.
- Giauque, David (2016): Stress among public middle managers dealing with reforms. In: *Journal of health organization and management* 30 (8), S. 1259–1283. DOI: 10.1108/JHOM-06-2016-0111.
- Guidetti, Gloria; Converso, Daniela; Loera, Barbara; Viotti, Sara (2018): Concerns about change and employee wellbeing: the moderating role of social support. In: *JWL* 30 (3), S. 216–228. DOI: 10.1108/JWL-09-2017-0083.
- Hansma, Lindy; Elving, Wim J.L. (2008): Leading organizational change. The role of top management and supervisors in communicating organizational change. Amsterdam School of Communications Research (ASCoR). Amsterdam. Online verfügbar unter: <https://blogs.barruch.cuny.edu/mgmt3300/files/2014/09/300233.pdf>, zuletzt geprüft am 05.05.2022.
- Haque, M. D.; Titi Amayah, Angela; Liu, Lu (2016): The role of vision in organizational readiness for change and growth. In: *LODJ* 37 (7), S. 983–999. DOI: 10.1108/LODJ-01-2015-0003.
- Harms, P. D.; Credé, Marcus; Tynan, Michael; Leon, Matthew; Jeung, Wonho (2017): Leadership and stress: A meta-analytic review. In: *The Leadership Quarterly* 28 (1), S. 178–194. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.10.006.

Hay, Iain (2006): Transformational leadership: Characteristics and Criticisms. In: *E-Journal of Organizational Learning and Leadership* (Vol. 5 n. 2). Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/261725451\\_Transformational\\_leadership\\_characteristics\\_and\\_criticisms](https://www.researchgate.net/publication/261725451_Transformational_leadership_characteristics_and_criticisms), zuletzt geprüft am 18.04.2022, zuletzt geprüft am 05.05.2022.

Hechanova, Regina M.; Cementina-Olpoc, Raquel (2013): Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations. In: *Asia-Pacific Edu Res* 22 (1), S. 11–19. DOI: 10.1007/s40299-012-0019-z.

Helpap, Sevda; Schinnenburg, Heike (2017): What Really Matters to Change Recipients: Dimensions of Supervisors' Change Communication. In: *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* 13 (3-4), S. 81–88. DOI: 10.1177/2319510X18776400.

Herold, David M.; Fedor, Donald B.; Caldwell, Steven; Liu, Yi (2008): The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. In: *Journal of Applied Psychology* 93 (2), S. 346–357. DOI: 10.1037/0021-9010.93.2.346.

Herscovitch, Lynne; Meyer, John P. (2002): Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. In: *Journal of Applied Psychology* 87 (3), S. 474–487. DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.474.

Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hg.) (2018): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen. 1. Aufl. 2018. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54098-5>

Higgs, Malcolm; Rowland, Deborah (2005): All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. In: *Journal of Change Management* 5 (2), S. 121–151. DOI: 10.1080/14697010500082902.

Hill, N. Sharon; Seo, Myeong-Gu; Kang, Jae Hyeung; M. Susan Taylor (2012): Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership. In: *Organization Science* (Vol. 23, No. 3), S. 758–777. DOI: 10.2307/23252087.

House, James S. (1981): Work stress and social support. 1. Aufl. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publ. Co (Addison-Wesley series on occupational stress, 4).

Kainz, Günther (2018): Führen mit Augenmaß: Vertrauen und Kontrolle. In: Barbara Covarrubias Venegas, Katharina Thill und Julia Domnanovich (Hg.): Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 305–324. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15170-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15170-6_17).

Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: *Harvard Business Review* 1995, S. 59–67. Online verfügbar unter: <http://www.mchrhd.gov.in/91fc/coursematerial/management/20%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf>, zuletzt geprüft am 19.01.2022.

Kuipers, Ben S.; Higgs, Malcolm; Kickert, Walter; Tummers, Lars; Grandia, Jolien; van der Voet, Joris (2014): The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. In: *Public Admin* 92 (1), S. 1–20. DOI: 10.1111/padm.12040.

Lucke, Jörn; Reineremann, Heinrich (2001): Speyerer Definition von Electronic Government. Zweite, gestraffte Auflage Ergebnisse des Forschungsprojektes Regieren und Verwalten im Informationszeitalter. 2. Aufl. Hg. v. Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Speyer. Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/275408108\\_Speyerer\\_Definition\\_von\\_Electronic\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/275408108_Speyerer_Definition_von_Electronic_Governance), zuletzt geprüft am 05.05.2022.

Malecki, Christine Kerres; Demaray, Michelle Kilpatrick (2003): What Type of Support Do They Need? Investigating Student Adjustment as Related to Emotional, Informational, Appraisal, and Instrumental Support. In: *School Psychology Quarterly* 18 (3), S. 231–252. DOI: 10.1521/scpq.18.3.231.22576.

Martin, Angela J.; Jones, Elizabeth S.; Callan, Victor J. (2005): The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (3), S. 263–289. DOI: 10.1080/13594320500141228.

Mathieu, Michael; Eschleman, Kevin J.; Cheng, Danqiao (2019): Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 24 (3), S. 387–409. DOI: 10.1037/ocp0000135.

Mikulincer, Mario; Florian, Victor (1997): Are emotional and instrumental supportive interactions beneficial in times of stress? The impact of attachment style. In: *Anxiety, Stress & Coping* 10 (2), S. 109–127. DOI: 10.1080/10615809708249297.

Neves, Pedro (2011): Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (4), S. 437–450. DOI: 10.1080/13594321003630089.

Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Bommer, William H. (1996): Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. In: *Journal of Management* 22 (2), S. 259–298. DOI: 10.1177/014920639602200204.

Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Moorman, Robert H.; Fetter, Richard (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. In: *The Leadership Quarterly* 1 (2), S. 107–142. DOI: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.

Rafferty, Alannah E.; Griffin, Mark (2004): Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. In: *The Leadership Quarterly* 15 (3), S. 329–354. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.02.009.

Rhoades, Linda; Eisenberger, Robert; Armeli, Stephen (2001): Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. In: *Journal of Applied Psychology* 86 (5), S. 825–836. DOI: 10.1037//0021-9010.86.5.825.

Ritz, Adrian; Shantz, Amanda; Alfes, Kerstin; Arshoff, Alana S. (2012): Who Needs Leaders the Most? The Interactive Effect of Leadership and Core Self-Evaluations on Commitment to Change in the Public Sector. In: *International Public Management Journal* 15 (2), S. 160–185. DOI: 10.1080/10967494.2012.702588.

Shah, Naimatullah; Ghulam Sarwar Shah, Syed (2010): Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. In: *Journal of Enterprise Information Management* 23 (5), S. 640–652. DOI: 10.1108/17410391011083074.

Shakespeare-Finch, Jane; Obst, Patricia L. (2011): The development of the 2-Way Social Support Scale: a measure of giving and receiving emotional and instrumental support. In: *Journal of personality assessment* 93 (5), S. 483–490. DOI: 10.1080/00223891.2011.594124.

Smollan, Roy K. (2017): Supporting staff through stressful organizational change. In: *Human Resource Development International*, S. 1–23. DOI: 10.1080/13678868.2017.1288028.

Stember, Jürgen; Eixelsberger, Wolfgang; Habel, Franz-Reinhard; Neuron, Alessia; Spichiger, Andreas; Wundara, Manfred (Hg.) (2019): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler (Springer reference). DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9>.

Swanson, Vivien; Power, Kevin (2001): Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support. In: *Work & Stress* 15 (2), S. 161–178. DOI: 10.1080/02678370110066995.

Terry, Deborah J.; Callan, Victor J.; Sartori, Geoffrey (1996): Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping and intergroup differences. In: *Stress Medicine* (12), S. 105–122. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1700(199604)12:2%3C105::AID-SMI695%3E3.0.CO;2-Q.

Therkelsen, David J.; Fiebich, Christina L. (2003): The supervisor: The linchpin of employee relations. In: *Journal of Communication Management* 2003 (Vol. 8, 2), S. 120–129. DOI:10.1108/13632540410807592.

Vakola, Maria; Nikolaou, Ioannis (2005): Attitudes towards organizational change. In: *Employee Relations* 27 (2), S. 160–174. DOI: 10.1108/01425450510572685.

Van der Voet, Joris (2013): The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*. S. 1-38, Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/259122521\\_The\\_effectiveness\\_and\\_specificity\\_of\\_change\\_management\\_in\\_a\\_public\\_organization\\_Transformational\\_leadership\\_and\\_a\\_bureaucratic\\_organizational\\_structure](https://www.researchgate.net/publication/259122521_The_effectiveness_and_specificity_of_change_management_in_a_public_organization_Transformational_leadership_and_a_bureaucratic_organizational_structure), zuletzt geprüft am 05.05.2022

van der Voet, Joris; Groeneveld, Sandra; Kuipers, Ben S. (2014): Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. In: *Journal of Change Management* 14 (2), S. 171–191. DOI: 10.1080/14697017.2013.805160.

van der Voet, Joris (2015): Change Leadership and Public Sector Organizational Change. In: *The American Review of Public Administration* 46 (6), S. 660–682. DOI: 10.1177/0275074015574769.

van der Voet, Joris; Kuipers, Ben S.; Groeneveld, Sandra (2015a): Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. In: *Journal of Organizational Change Management* 28 (2), S. 290–300. DOI: 10.1108/JOCM-09-2013-0182.

van der Voet, Joris; Kuipers, Ben S.; Groeneveld, Sandra (2015b): Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. In: *Public Management Review* 18 (6), S. 842–865. DOI: 10.1080/14719037.2015.1045020.

Zappalà, Salvatore; Toscano, Ferdinando; Licciardello, Simone (2019): Towards Sustainable Organizations: Supervisor Support, Commitment to Change and the Mediating Role of Organizational Identification. In: *Sustainability* 11 (3). DOI: 10.3390/su11030805.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Malecki, Christine Kerres; Demaray, Michelle Kilpatrick (2003): What Type of Support Do They Need? Investigating Student Adjustment as Related to Emotional, Informational, Appraisal, and Instrumental Support. In: *School Psychology Quarterly* 18 (3), S. 231–252. DOI: 10.1521/scpq.18.3.231.22576. (S.233)

Abbildung 2: Mathieu, Michael; Eschleman, Kevin J.; Cheng, Danqiao (2019): Meta-analytic and multi-wave comparison of Emotional Support and Instrumental Support in the workplace. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 24 (3), S. 387–409. DOI: 10.1037/ocp0000135. (S.393)

Abbildung 3: Bass, Bernard M. (1990): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision., S.19-32. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S. (S. 22)

## Anhang

Studie	Item	Supportart
Rhoades et al. (2001): Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support.  In: Neves, Pedro (2011): Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence	1. My supervisor cares about my opinion	Emotional Support
	2. My work supervisor really cares about my well-being	Emotional Support
	3. My supervisor strongly considers my goals and values;	Emotional Support
	4. My supervisor shows very little concern for me (R)	Emotional Support
Cinite et al. (2009): Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector.	1. Managers are held accountable for passing information on the change to their staff	Informational Support
	2. Managers acknowledge the impact the change may have on their staff	Emotional Support
	3. The immediate supervisors encourage their staff to participate in the change process	Nicht zuzuordnen
Fuchs, Sebastian; Prouska, Rea (2014): Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation	1. My supervisor is useful in helping me to do my job	Instrumental Support
	2. My supervisor pays attention to what I say	Emotional Support
	3. My supervisor cares about my well-being	Emotional Support
	4. I feel appreciated by my supervisor	Appraisal Support/ Emotional Support
Balducci et al. (2017): The Validity of the Short UK Health and Safety Executive Stress Indicator Tool for the Assessment of the Psychosocial Work Environment in Italy  In: Zappalà et al. (2019): Towards Sustainable Organizations: Supervisor Support, Commitment to Change and the Mediating Role of Organizational Identification	1. I am given supportive feedback on the work I do	Appraisal Support/ Emotional Support
	2. I can rely on my line manager to help me out with a work problem	Instrumental Support
	3. I can talk to my line manager about something that has upset or annoyed me about work	Emotional Support
	4. I am supported through emotionally demanding work	Emotional Support
	5. My line manager encourages me at work	Emotional Support
Podsakoff et al (1990):	<i>My direct Supervisor...</i>	---
	<i>Articulating Vision:</i>	---

<p>Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors</p> <p>In: Van der Voet, Joris (2014): The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure</p> <p>Und: Van der Voet, Joris (2015): Change Leadership and Public Sector Organizational Change</p> <p>Und: Und: Van der Voet et al. (2015b): Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context</p>	1. Is always seeking new opportunities for the organization	Nicht zuzuordnen
	2. Inspires others with his/her plans for the future	Nicht zuzuordnen
	3. Is able to get others committed to his/her dream	Nicht zuzuordnen
	<i>Providing Appropriate Model:</i>	---
	4. Leads by 'doing', rather than simply by 'telling'	Nicht zuzuordnen
	5. Leads by example	Nicht zuzuordnen
	6. Provides a good model for me to follow	Instrumental Support
	<i>Foster Acceptance Goals:</i>	---
	7. Fosters collaboration among work groups	Nicht zuzuordnen
	8. Encourages employees to be 'team players'	Nicht zuzuordnen
	9. Gets the group to work together for the same goal	Nicht zuzuordnen
	10. Develops a team attitude and spirit among employees	Nicht zuzuordnen
	<i>High Performance Expectancy:</i>	---
	11. Shows us that he/she expects a lot from us	Nicht zuzuordnen
	12. Insists on only the best performance	Nicht zuzuordnen
	13. Will not settle for second best	Nicht zuzuordnen
	<i>Individual Support:</i>	---
	14. Acts without considering my feelings (R)	Emotional Support
	15. Shows respect for my personal feelings	Emotional Support
	16. Behaves in a manner thoughtful of my personal needs	Emotional Support
	17. Treats me without considering my personal feelings. (R)	Emotional Support
<i>Intellectual Stimulation:</i>	---	
18. Challenges me to think about old problems in new ways	Nicht zuzuordnen	
19. Asks questions that prompt me to think	Nicht zuzuordnen	
20. Has stimulated me to rethink the way I do things	Nicht zuzuordnen	
21. Has ideas that have challenged me to re-examine some of the basic assumptions of my work	Nicht zuzuordnen	
<p>Bordia et al. (2004): Uncertainty during organizational change: Is it all about control?</p>	<i>The official information provided about the change:</i>	---
	1. Kept you informed throughout the change process, even after the	Informational Support

<p>In: Van der Voet, Joris (2015): Change Leadership and Public Sector Organizational Change</p> <p>Und: Van der Voet et al. (2015b): Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context</p>	official announcement.	
	2. Included information about changes to the organization's structure.	Informational Support
	3. Addressed your personal concerns regarding the change.	Instrumental Support/ Informational Support/ Emotional Support
	4. Was accurate.	Nicht zuzuordnen
	5. Gave as much information as possible.	Informational Support
	6. Involved employees in the change process and decisions made.	Nicht zuzuordnen
	7. Communicated the reasons for the change.	Nicht zuzuordnen
<p>Rafferty, Alannah E.; Griffin, Mark (2004): Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions</p> <p>In: Hill et al. (2012): Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership</p>	<i>Vision:</i>	---
	1. Has a clear understanding of where we are going	Nicht zuzuordnen
	2. Has a clear sense of where he/she wants our unit to be in 5 years	Nicht zuzuordnen
	3. Has no idea where the organization is going (R)a	Nicht zuzuordnen
	<i>Inspirational communication:</i>	---
	4. Says things that make employees proud to be a part of this organization	Appraisal Support/ Emotional Support
	5. Says positive things about the work unit	Appraisal Support/ Emotional Support
	6. Encourages people to see changing environments as situations full of opportunities	Nicht zuzuordnen
	<i>Intellectual stimulation:</i>	---
	7. Challenges me to think about old problems in new ways	Nicht zuzuordnen
	8. Has ideas that have forced me to rethink some things that I have never questioned before	Nicht zuzuordnen
	9. Has challenged me to rethink some of my basic assumptions about my work	Nicht zuzuordnen
	<i>Supportive leadership:</i>	---
	10. Considers my personal feelings before acting	Emotional Support
	11. Behaves in a manner which is thoughtful of my personal needs	Emotional Support
12. Sees that the interests of employees are given due consideration	Nicht zuzuordnen	

Ritz, Adrian (2012): Who Needs Leaders the Most? The Interactive Effect of Leadership and Core Self-Evaluations on Commitment to Change in the Public Sector	1. I usually know where I stand with my supervisor.	Nicht zuzuordnen
	2. My supervisor understands my problems and needs.	Emotional Support
	3. My supervisor recognizes my potential.	Appraisal Support
	4. My supervisor would use his or her power to help me solve problems at work.	Instrumental Support
	5. My supervisor would "bail me out" of a problem at work at his or her own expense.	Instrumental Support
	6. My working relationship with my supervisor is effective.	Nicht zuzuordnen
	7. I have enough confidence in my supervisor that I would defend and justify my supervisor's decision if he or she were not present to do so.	Nicht zuzuordnen
Gaertner, Karen; Nollen, Stanley D. (1989): Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization  In: Shah, Naimatullah; Ghulam Sarwar Shah, Syed (2010): Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography	1. I can communicate well with my supervisor	Nicht zuzuordnen
	2. My supervisor shows me how to improve my performance	Instrumental Support
	3. I respect my supervisor's judgment on most issues	Nicht zuzuordnen
	4. My supervisor lets me know how well I am performing	Appraisal Support
	5. My supervisor encourages me to give my best effort	Nicht zuzuordnen
	6. My supervisor lets me know what is expected to me	Informational Support

## Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe.

Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer oder anderen Prüferin als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

Berlin, den 09.05.2022

Alexander Leonhard König

## Einverständnis zur Überprüfung auf Plagiate

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Ich bin mir bewusst, dass meine anonymisierte Arbeit hierzu in einem gesicherten Bereich auf einem Server auch außerhalb der Europäischen Union analysiert und hierfür temporär gespeichert wird. Hierbei werden keine personenbezogenen Daten übermittelt.

Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware unter oben genannten Bedingungen.

Berlin, den 09.05.2022

Alexander Leonhard König

## Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

### In dieser Reihe erschienen:

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392
- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892
- Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056
- Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645
- Band 17** Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.  
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085
- Band 18** Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. / Julia Nickenig. – vi, 76 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353
- Band 19** Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene / Leander Creusen. – VI, 82 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71938
- Band 20** Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.  
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-80370

- Band 21** Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.  
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520
- Band 22** Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408877
- Band 23** Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaela Birk – III, 44 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856
- Band 24** Holtz, Johannes Niklas: Civil servants' commitment to change – a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg? / Johannes Niklas Holtz – IV, 79.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-420792
- Band 25** Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung : Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts / Caroline Fischer, Isabella Proeller (Hrsg.). – 139 S.  
2019 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-435593
- Band 26** Park, Jieun: The Public-Private Partnerships' impact on Transparency and Effectiveness in the EU Internet Content Regulation : The Case of "Network Enforcement Act (NetzDG)" in Germany / Jieun Park. – vi, 73 S.  
2020 | DOI 10.25932/publishup-48718
- Band 27** Liebsch, Emilia: Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung : am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen / Emilia Liebsch. – 35 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54153
- Band 28** Franke, Patrick: Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals / Patrick Franke. – 68 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54906
- Band 29** Beel, Leon: Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands / Leon Beel. – IV, 44 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-56210
- Band 30** König, Alexander: Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung - Der Einfluss von direkten Vorgesetzten auf die Einstellung von Mitarbeitenden : eine Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden / Alexander König. – IV, 35 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-565713