

**Fachgebiet Kommunikationswissenschaft,
insbesondere Kommunikationstheorie
der Universität Hohenheim**

Kommunikations-Controlling
zur zielgerichteten Steuerung der internen Kommunikation in der Bundeswehr

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Sozialwissenschaften
(Dr. rer. soc.)

vorgelegt von
Stephan Christopher Abel
Master of Organizational Psychology
Diplom-Betriebswirt (FH)

Dekan: Prof. Dr. Dirk Hachmeister
Erstgutachter: Prof. Dr. Frank Brettschneider
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Dr. habil. Claudia Mast

Datum der mündlichen Prüfung: 6. Juli 2015

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | Einleitung und grundsätzliche Vorbemerkungen..... | 13 |
| 1.1 | Hinführung und Relevanzbegründung..... | 13 |
| 1.2 | Zielsetzung und Forschungsfragen..... | 17 |
| 1.3 | Vorgehensweise..... | 19 |
| 1.4 | Paradigmatische Grundannahmen des Autors und Folgerungen..... | 20 |
| 1.4.1 | Konstruktivismus und Systemtheorie..... | 21 |
| 1.4.1.1 | Der Konstruktivismus – Versuch einer Kurzdarstellung..... | 21 |
| 1.4.1.2 | Der Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft..... | 24 |
| 1.4.1.3 | Zwischenfazit..... | 30 |
| 1.4.2 | Organisationsentwicklung..... | 31 |
| 1.4.2.1 | Wandel und Widerstand..... | 31 |
| 1.4.2.2 | Management des Wandels..... | 33 |
| 1.4.2.3 | Das Wesen der Organisationsentwicklung..... | 35 |
| 1.4.2.4 | Zwischenfazit..... | 40 |
| 1.5 | Definition relevanter Begriffe..... | 40 |
| 1.5.1 | Kommunikation, insbesondere interne Organisationskommunikation..... | 41 |
| 1.5.2 | Controlling und Kommunikations-Controlling..... | 50 |
| 1.5.3 | Management und Kommunikationsmanagement..... | 52 |
| 1.6 | Die Vernetztheit von interner und externer Kommunikation..... | 53 |
| 2 | Kommunikations-Controlling..... | 55 |
| 2.1 | Unternehmenskommunikation – vom Schattendasein ins Rampenlicht..... | 55 |
| 2.2 | Steuerung der Unternehmenskommunikation..... | 58 |
| 2.2.1 | Der Wunsch nach Steuerung der Unternehmenskommunikation..... | 58 |
| 2.2.2 | Steuerung und Messung..... | 63 |
| 2.2.3 | Die Unternehmenskommunikation als Handlungsfeld des Controllings..... | 65 |
| 2.3 | Kommunikations-Controlling – eine neue Controlling-Disziplin..... | 66 |
| 2.3.1 | Begriffsbestimmung und Abgrenzung..... | 67 |
| 2.3.1.1 | Definition des Begriffes ‚Kommunikations-Controlling‘..... | 67 |
| 2.3.1.2 | Kommunikations-Controlling und Kommunikationsmanagement..... | 69 |
| 2.3.2 | Perspektiven des Kommunikations-Controllings..... | 72 |
| 2.3.3 | Ebenen des Kommunikations-Controllings..... | 73 |
| 2.3.4 | Dimensionen des Kommunikations-Controllings..... | 74 |
| 2.4 | Erste Klassifizierung und Darstellung aktueller Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK..... | 79 |
| 2.4.1 | Output-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK..... | 80 |
| 2.4.1.1 | Webtracking..... | 80 |
| 2.4.1.2 | Usability-Studie..... | 81 |
| 2.4.1.3 | Sprachanalyse..... | 81 |
| 2.4.1.4 | Weitere Output-orientierte Instrumente..... | 81 |
| 2.4.2 | Outcome-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK..... | 82 |
| 2.4.2.1 | Corporate Reputation Monitor..... | 84 |
| 2.4.2.2 | Integrated Reputation Management System..... | 84 |
| 2.4.2.3 | Reputation Performance Manager..... | 85 |
| 2.4.2.4 | Reputation Quotient..... | 86 |

| | |
|---|-----|
| 2.4.2.5 TRI*M Corporate Reputation Manager | 87 |
| 2.4.2.6 Integrated Reputation Tracking System | 89 |
| 2.4.2.7 Index Interne Kommunikation | 90 |
| 2.4.2.8 Communication Information System | 92 |
| 2.4.3 Outflow-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK | 93 |
| 2.4.3.1 DPRG-Modell | 96 |
| 2.4.3.2 Communication Scorecard | 100 |
| 2.4.3.3 Corporate Communications Scorecard | 102 |
| 2.4.3.4 Communications Value System | 104 |
| 2.4.3.5 Value Based Communication Management | 106 |
| 2.4.3.6 Communication Control Cockpit | 109 |
| 2.4.3.7 Intangible Performance Management | 111 |
| 2.5 Weitere Klassifizierungen der dargestellten Instrumente | 113 |
| 2.5.1 Weitere Klassifizierung nach Modul vs. System | 115 |
| 2.5.2 Weitere Klassifizierung nach operativer vs. strategischer Ebene | 116 |
| 2.5.3 Weitere Klassifizierung nach BSC-Kompatibilität | 117 |
| 2.5.4 Weitere Klassifizierung nach strategischer vs. finanzieller Perspektive | 118 |
| 2.5.5 Weitere Klassifizierung nach Verfügbarkeit der Daten | 119 |
| 2.5.6 Weitere Klassifizierung nach Schwerpunktsetzung auf iK | 123 |
| 2.6 Zwischenfazit | 125 |
| 2.7 Allgemeine Bewertung und kritische Würdigung der dargestellten Instrumente | 126 |
| 2.8 Aktuelle Herausforderungen im Kommunikations-Controlling | 130 |
| 2.9 Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 1 | 133 |
| | |
| 3 IK in der Bundeswehr – eine empirische Annäherung | 134 |
| 3.1 Betrachtungshorizont | 134 |
| 3.1.1 Interdisziplinarität | 134 |
| 3.1.2 Recherchebreite und -tiefe | 135 |
| 3.2 Forschungsdesign | 135 |
| 3.2.1 Grundlegende Weichenstellungen | 136 |
| 3.2.1.1 Qualitatives vs. quantitatives Forschungsparadigma | 136 |
| 3.2.1.2 Deduktive Kategorienanwendung vs. induktive Kategorienbildung | 138 |
| 3.2.2 Operationalisierung der Sub-Forschungsfrage 2 und Methodenvorauswahl | 139 |
| 3.2.3 Gesamtübersicht des Forschungsdesigns | 142 |
| 3.3 Interne Organisationskommunikation in Theorie und Empirie | 144 |
| 3.3.1 Relevante Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft | 145 |
| 3.3.1.1 Überblick | 145 |
| 3.3.1.2 Mesotheoretische Ansätze der Organisationskommunikation | 146 |
| 3.3.1.3 Zwischenfazit | 158 |
| 3.3.2 Relevanz der Systemtheorie | 159 |
| 3.3.3 Relevante Erkenntnisse aus den Organisationswissenschaften | 161 |
| 3.3.3.1 Das Kulturebenen-Modell von Schein | 161 |
| 3.3.3.2 Die Konfigurationen nach Mintzberg | 162 |
| 3.3.3.3 Der situative Ansatz nach Kieser | 164 |
| 3.3.3.4 Die Studie von Burns und Stalker | 165 |
| 3.3.3.5 Die Untersuchung von Sperka | 166 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 3.3.4 | Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2..... | 169 |
| 3.3.5 | Zwischenfazit..... | 173 |
| 3.4 | Empirische Untersuchung..... | 174 |
| 3.4.1 | Setting-Analyse..... | 174 |
| 3.4.1.1 | Allgemeine Darstellung des Forschungsfeldes..... | 175 |
| 3.4.1.2 | Reflexion der Rolle des Autors..... | 180 |
| 3.4.1.3 | Organisationsspezifische Unterschiede mit Forschungsrelevanz..... | 181 |
| 3.4.1.3.1 | Offene und geschützte iK in der Bundeswehr..... | 182 |
| 3.4.1.3.2 | Konzeption der Inneren Führung..... | 183 |
| 3.4.1.3.3 | Bundeswehr und Consulting..... | 189 |
| 3.4.1.3.4 | Bundeswehr und SAP..... | 190 |
| 3.4.1.3.5 | Kameralistik..... | 191 |
| 3.4.1.3.6 | Controlling-System der Bundeswehr..... | 192 |
| 3.4.1.4 | Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.1 und Zwischenfazit..... | 193 |
| 3.4.2 | Vorüberlegungen zur iK in der Bundeswehr..... | 194 |
| 3.4.3 | Methodenauswahl..... | 197 |
| 3.4.3.1 | Methode der qualitativen Datenerhebung..... | 197 |
| 3.4.3.2 | Methode der qualitativen Datenauswertung..... | 201 |
| 3.4.4 | Qualitative Datenerhebung nach Witzel..... | 204 |
| 3.4.4.1 | Grundgesamtheit und Sampling..... | 205 |
| 3.4.4.2 | Entwicklung des Interview-Leitfadens..... | 207 |
| 3.4.4.3 | Auswahl der Interview-Partner und Anbahnung der Interviews..... | 212 |
| 3.4.4.4 | Durchführung der Interviews..... | 213 |
| 3.4.4.5 | Transkription und EDV-Unterstützung..... | 214 |
| 3.4.4.6 | Archivierung und Datenschutz..... | 215 |
| 3.4.5 | Qualitative Datenauswertung nach Mayring..... | 216 |
| 3.4.5.1 | Reflexion der vorgesehenen Datenauswertungsmethode in Anbetracht des vorliegenden Datenmaterials..... | 216 |
| 3.4.5.2 | Analyseschritte bei der Auswertung..... | 216 |
| 3.4.6 | Ergebnisse der Auswertung..... | 217 |
| 3.4.6.1 | Ergebnisse der deduktiven Kategorienbildung..... | 218 |
| 3.4.6.2 | Ergebnisse der Explikation und zusammenfassenden Inhaltsanalyse..... | 219 |
| 3.4.6.3 | Ergebnisse der deduktiven Kategorienanwendung..... | 220 |
| 3.4.6.3.1 | Überblick..... | 220 |
| 3.4.6.3.2 | Selektion der deduktiven Kategorien..... | 221 |
| 3.4.6.3.3 | Deduktive Kategorien im Einzelnen..... | 222 |
| 3.4.6.3.4 | Ergebniszusammenfassung deduktive Kategorien..... | 233 |
| 3.4.6.4 | Ergebnisse der induktiven Kategorienbildung..... | 234 |
| 3.4.6.4.1 | Überblick..... | 234 |
| 3.4.6.4.2 | Selektion der induktiven Kategorien..... | 235 |
| 3.4.6.4.3 | Induktive Kategorien im Einzelnen..... | 236 |
| 3.4.6.4.4 | Ergebniszusammenfassung induktive Kategorien..... | 249 |
| 3.4.6.5 | Vermutete Zusammenhänge zwischen den Kategorien..... | 251 |
| 3.4.7 | Beantwortung der Sub-Forschungsfragen 2.3 und 2.4 und Bewertung der Zielerreichung..... | 252 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.4.8 | Unterschiedsmodell interne Kommunikation Bundeswehr vs. privatwirtschaftliches Unternehmen | 256 |
| 3.4.9 | Kritische Methoden- und Ergebnisreflexion | 258 |
| 3.4.9.1 | Gütekriterien | 258 |
| 3.4.9.2 | Rolle des Autors | 260 |
| 3.4.9.3 | Ethische Aspekte | 261 |
| 3.4.9.4 | Bewertung der Ergebnisse im übergeordneten Kontext | 262 |
| 3.5 | Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2 | 264 |
| 3.5.1 | Bedeutsame organisationsspezifische Unterschiede | 265 |
| 3.5.2 | Bedeutsame im Kernprozess der iK liegende Unterschiede | 265 |
| 3.5.3 | Aufwand-Nutzen-Aspekt und Zusammenfassung | 267 |
| 4 | Empfehlungen zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr | 269 |
| 4.1 | Bestgeeignetes Instrument | 269 |
| 4.1.1 | Herleitung eines Bewertungsregimes | 269 |
| 4.1.1.1 | Verfahren der Nutzwertanalyse | 270 |
| 4.1.1.2 | Ableitung der Bewertungskriterien | 271 |
| 4.1.1.3 | Festlegung eines Bewertungsmaßstabes | 273 |
| 4.1.1.4 | Gewichtung der Bewertungskriterien | 274 |
| 4.1.2 | Bewertung der grundsätzlich geeigneten Instrumente | 275 |
| 4.1.2.1 | DPRG-Modell | 276 |
| 4.1.2.2 | Communication Scorecard | 277 |
| 4.1.2.3 | Corporate Communications Scorecard | 278 |
| 4.1.2.4 | Communications Value System | 278 |
| 4.1.2.5 | Value Based Communication Management | 279 |
| 4.1.2.6 | CommunicationControlCockpit | 281 |
| 4.1.2.7 | Intangible Performance Management | 281 |
| 4.1.2.8 | Zusammenfassung | 282 |
| 4.1.3 | Sub-Forschungsfrage 3 – Teil 1: Auswahl des bestgeeigneten Instrumentariums | 283 |
| 4.2 | Prüfung des Adaptionbedarfes | 285 |
| 4.3 | Sub-Forschungsfrage 3 – Teil 2: Empfehlungen zur Einführung des Instrumentariums | 286 |
| 4.3.1 | Geplante, offene und zielgerichtete Kommunikation | 287 |
| 4.3.2 | Umfassende Partizipation | 288 |
| 4.3.3 | Promotorenmanagement | 288 |
| 4.3.4 | Systemisches Denken und Vorgehen | 289 |
| 4.3.5 | Prozessorientierung | 290 |
| 5 | Fazit | 291 |
| 5.1 | Erreichung der Untersuchungsziele | 291 |
| 5.2 | Forschungsfragen im Überblick | 292 |
| 5.3 | Spezifischer Nutzen einer zielgerichteten Steuerung der iK für die Bundeswehr | 295 |
| 5.4 | Untersuchungsergebnisse aus übergeordneter Sicht und Ansatzpunkte für Anschlussforschung | 296 |
| | Literaturverzeichnis | 299 |
| | Erklärung und Lebenslauf | 333 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abb. 1: Kriterien der OE zur Differentialdiagnose zwischen OE, Management-Entwicklung und Organisationsplanung..... | 34 |
| Abb. 2: Akteure der iK in Organisationen | 47 |
| Abb. 3: Aktuelle Probleme der iK und Lösungsansätze | 61 |
| Abb. 4: Kommunikations-Controlling als Teil des Kommunikationsmanagements..... | 70 |
| Abb. 5: Kommunikations-Controlling als Unterstützungsfunktion..... | 71 |
| Abb. 6: Aktuelle Treiber des Themas ‚Wertschöpfung durch Kommunikation‘ | 72 |
| Abb. 7: Mehrdimensionales Kommunikations-Controlling (MKC) als Bezugsrahmen | 75 |
| Abb. 8: Vereinfachtes Lagebild Kommunikations-Controlling in einer Organisation..... | 77 |
| Abb. 9: DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling..... | 78 |
| Abb. 10: Priorisierung der Reputations-Items auf der Basis eines Strukturgleichungsmodells in der Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter‘ | 85 |
| Abb. 11: Reputationsmessung mit dem Reputation Performance Manager | 86 |
| Abb. 12: Der Reputation Quotient als standardisiertes Konzept zur Messung der Unternehmensreputation | 87 |
| Abb. 13: Beispiel einer TRI*M-Typologie für die Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter‘ | 89 |
| Abb. 14: Die fünf Zielgruppen von PRIME IRT | 90 |
| Abb. 15: Leistungs- und Wirkungsdimensionen des Indexes Interne Kommunikation..... | 91 |
| Abb. 16: Struktur des Communication Information System C.I.S. | 92 |
| Abb. 17: Basisschema einer BSC | 94 |
| Abb. 18: Grundmodell einer Strategy Map..... | 95 |
| Abb. 19: Integration der Kommunikation in die Strategy Map eines Unternehmens..... | 97 |
| Abb. 20: Scorecard-System für die Steuerung der Integrierten Kommunikation eines Unternehmens..... | 98 |
| Abb. 21: Werttreiber und Value Links der iK | 99 |
| Abb. 22: Unternehmensstrategie, Kommunikationsstrategie und Communication Scorecard..... | 101 |
| Abb. 23: Die fünf Perspektiven der Corporate Communications Scorecard | 103 |
| Abb. 24: Die sieben Implementierungsschritte des CVS..... | 105 |
| Abb. 25: Kommunikations-KPIs im VBM | 108 |
| Abb. 26: Das CommunicationControlCockpit – Elemente und Zusammenhänge | 110 |
| Abb. 27: Methodische Grundlage für Kommunikations-Controlling mit IPM | 111 |
| Abb. 28: Instrumente nach Output-, Outcome- und Outflow-Orientierung | 114 |
| Abb. 29: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Modul vs. System | 116 |
| Abb. 30: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und operativer vs. strategischer Ebene | 117 |
| Abb. 31: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und BSC-Kompatibilität | 118 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 32: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und strategischer vs. finanzieller Perspektive | 119 |
| Abb. 33: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Verfügbarkeit der Daten (Erhebungsaufwand) | 121 |
| Abb. 34: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Verfügbarkeit der Daten (Reichweite) | 122 |
| Abb. 35: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Verfügbarkeit der Daten (zeitliche Verfügbarkeit) | 123 |
| Abb. 36: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Schwerpunktsetzung auf iK..... | 124 |
| Abb. 37: Grundsätzlich geeignete Instrumente nach allgemeiner Bewertung mit Bewertungskriterium 1 | 128 |
| Abb. 38: Grundsätzlich geeignete Instrumente nach allgemeiner Bewertung mit Bewertungskriterium 2 | 129 |
| Abb. 39: Möglicher Projektablauf zur Implementierung eines Mess- und Steuerungssystems | 132 |
| Abb. 40: Forschungsdesign zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2 | 144 |
| Abb. 41: Grundmodelle der PR nach Grunig und Hunt | 147 |
| Abb. 42: Abhängigkeit der Organisationskommunikation vom Verhältnis Organisationsführung - Bezugsgruppe | 149 |
| Abb. 43: Unternehmensstrategischer Rahmen des Kommunikationsmanagements | 152 |
| Abb. 44: Die Strategie im Zentrum der Kommunikation | 153 |
| Abb. 45: Abhängigkeit der Organisationskommunikation von der Strategie..... | 155 |
| Abb. 46: Abhängigkeit der Organisationskommunikation vom Interaktions- und Informationsangebot | 156 |
| Abb. 47: Vielfalt und Effizienz organisationaler Kommunikationskanäle | 157 |
| Abb. 48: Beziehungen zwischen Systemen und Elementen | 159 |
| Abb. 49: Subsystem PR im System Organisation | 160 |
| Abb. 50: Die drei Ebenen der Organisationskultur | 161 |
| Abb. 51: Organisationale Konfigurationen nach Mintzberg | 163 |
| Abb. 52: Situativer Ansatz nach Kieser..... | 164 |
| Abb. 53: Managementsystem-Typen nach Burns und Stalker | 165 |
| Abb. 54: Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation | 172 |
| Abb. 55: Graphische Darstellung der Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation | 173 |
| Abb. 56: Die neue Struktur der Bundeswehr..... | 177 |
| Abb. 57: Die neue Struktur des Bundesministeriums der Verteidigung | 178 |
| Abb. 58: Die neue Struktur der Luftwaffe..... | 179 |
| Abb. 59: Ähnlich und unterschiedlich ausgeprägte Einflussfaktoren auf die iK | 195 |
| Abb. 60: Forschungsrelevante iK-Einflussfaktoren und forschungsrelevante Organisationspezifika | 195 |
| Abb. 61: Vorannahmen zu den Unterschieden in der iK..... | 196 |
| Abb. 62: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell nach Mayring | 204 |
| Abb. 63: Strukturierung der Grundgesamtheit und Sample-Mindestumfang..... | 207 |
| Abb. 64: Interview-Leitfaden (Startversion) | 212 |
| Abb. 65: Modi der Interview-Partner-Auswahl und Interview-Anbahnung | 213 |
| Abb. 66: Ausschöpfung des geplanten Samples..... | 214 |
| Abb. 67: Erkenntnis-Bezug der deduktiven Kategorien..... | 219 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 68: System deduktiver Kategorien | 219 |
| Abb. 69: Häufigkeit der Kodierung deduktiver Kategorien | 220 |
| Abb. 70: Deduktive Kategorien nach Selektion..... | 222 |
| Abb. 71: Induktive Kategorien und Häufigkeit ihrer Kodierung..... | 235 |
| Abb. 72: Induktive Kategorien nach Selektion..... | 236 |
| Abb. 73: System induktiver Kategorien..... | 251 |
| Abb. 74: Vermutete Zusammenhänge zwischen den Kategorien | 252 |
| Abb. 75: Unterschiedsmodell interne Kommunikation Bundeswehr vs. privatwirtschaftliches Unternehmen | 256 |
| Abb. 76: Für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsame Unterschiede | 271 |
| Abb. 77: Gewichtung der Bewertungskriterien durch paarweisen Vergleich | 275 |
| Abb. 78: Gegenüberstellung der Gesamtnutzen (eigene Darstellung)..... | 283 |
| Abb. 79: Wesenszüge der Organisationsentwicklung..... | 286 |
| Abb. 80: Bewertung der SF-Beantwortung..... | 294 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|---|
| Abb. | Abbildung |
| akt. | aktualisiert(e) |
| AMEC | Association for Measurement and Evaluation of Communication |
| Anm. d. Verf. | Anmerkung des Verfassers |
| Annahme(n) | A |
| Aufl. | Auflage |
| AV | abhängige Variable |
| BAPersBw | Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr |
| BDP | Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen |
| bearb. | bearbeitet |
| BMVg | Bundesministerium der Verteidigung |
| BSC | Balanced Scorecard |
| bspw. | beispielsweise |
| Bw | Bundeswehr |
| CCC | CommunicationControlCockpit |
| CCS | Corporate Communications Scorecard |
| C.I.S. | Communication Information System |
| CSC | Communication Scorecard |
| CVS | Communications Value System |
| DGPs | Deutsche Gesellschaft für Psychologie |
| DPRG | Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. |
| Ed(s). | Editor(s) |
| EF | iK-Einflussfaktor(en) |
| eig. | eigene |
| eK, EK | externe(r) Kommunikation |
| etc. | et cetera |
| erw. | erweitert(e) |
| EVA | Economic Value Added |
| fr | forschungsrelevant(e) |
| ggf. | gegebenenfalls |
| GPRA | Gesellschaft Public Relations Agenturen e. V. |
| Hrsg. | Herausgeber(in) |
| ICV | Internationaler Controller Verein |
| iK, IK | interne(r) Kommunikation |
| IPM | Intangible Performance Management |
| insbes. | insbesondere |
| IReMS | Integrated Reputation Management System |
| IRT | Integrated Reputation Tracking System |
| Jg. | Jahrgang |
| K | Kommunikation(s) |
| Komm-Con | Kommunikations-Controlling |
| korr. | korrigiert(e) |
| KPI(s) | Key Performance Indicator(s) |
| Mgmt | Management |
| MKC | Mehrdimensionales Kommunikations-Controlling |
| neubearb. | neubearbeitet(e) |

| | |
|-----------|--------------------------------------|
| Nr. | Nummer |
| OE | Organisationsentwicklung |
| o. g. | oben genannte(r)(s) |
| OS | Organisationspezifikum(a) |
| PR | Public Relations |
| REV | Revised Edition |
| RQ | Reputation Quotient |
| SF | Sub-Forschungsfrage(n) |
| s. o. | siehe oben |
| sog. | sogenannte(r)(s) |
| u. | und |
| u. a. | und andere / unter anderem |
| überarb. | überarbeitet(e) |
| unveränd. | unverändert(e) |
| usw. | und so weiter |
| UV | unabhängige Variable |
| VA | Vorannahme(n) |
| VBM | Value Based Management |
| VBCoM | Value Based Communication Management |
| Verf. | Verfasser(s) |
| vollst. | vollständig(e) |
| Vol. | Volume |
| vs. | versus |

1 Einleitung und grundsätzliche Vorbemerkungen

1.1 Hinführung und Relevanzbegründung

Die herausragende Bedeutung der internen Kommunikation¹ für das effektive und effiziente Wirken von Organisationen wurde in der Wissenschaft bereits vor längerer Zeit erkannt (vgl. Quirke 2000, Kieser/Hegele/Klimmer 1998, Noll 1996, Weinert 1987, Barnard 1970). Mast drückt dies besonders plakativ aus:

„Wer den Schatz in den Köpfen der Mitarbeiter nutzen und mehren will [...], konzentriert seine Anstrengungen auf die Kernprozesse der internen Kommunikation.“ (2006: 273)

Seit einiger Zeit erlebt die iK zudem in der privatwirtschaftlichen Unternehmenswelt einen Bedeutungsaufschwung (Sottong 2008: 22; Mast 2010: 1; Schick 2005: 1; Herbst 2003: 122; Klöfer/Nies 2003; Mathes/Kalt 2005; vgl. Kapitel 2.1 und 2.2). Daraus resultiert der Wunsch nach einer zielgerichteten Steuerung der internen Kommunikationsprozesse (Mast 2006: 273; Raupp/Klewes 2004), dem in Wissenschaft und Consulting durch die Entwicklung von Steuerungsinstrumenten entsprochen wird. Die Anzahl einschlägiger Publikationen ist mittlerweile ebenso schwer überschaubar wie die Zahl von Anbietern entsprechender Beratungsleistungen.

Die Wichtigkeit kommunikativer Prozesse für das zielgerichtete Wirken einer Organisation wird auch in der Bundeswehr mehr und mehr erkannt (Griephan 2010: 2). Dies erscheint nicht verwunderlich; so gab und gibt es gerade dort eine große Anzahl von öffentlichkeitswirksamen kommunikativen Pannen. Der Zielsetzung dieser Untersuchung entsprechend seien hier nur wenige – den Bereich der iK betreffend – genannt.

Den wohl prominentesten Hinweis auf eine optimierungsbedürftige iK in der Bundeswehr stellen die Geschehnisse im Nachgang zur Bombardierung zweier Tanklastzüge in Nordafghanistan im September 2009 dar, die unter anderem zur vorzeitigen Pensionierung eines Staatssekretärs und des ranghöchsten deutschen Soldaten sowie zur Einberufung eines Untersuchungsausschusses führten (Welt online 2010). Im Kontext dieser und anderer Ereignisse musste der damalige Verteidigungsminister

¹ In dieser Abhandlung wird der Begriff ‚interne Kommunikation‘ mit dem Begriff ‚interne Organisationskommunikation‘ synonym gebraucht und wo immer sinnvoll als ‚iK‘ abgekürzt.

Karl-Theodor zu Guttenberg mehrfach Defizite bei der internen Informationspolitik seines Hauses einräumen (FAZ.net 2011, Spiegel online 2011a, Spiegel online 2011b). Zur Optimierung der Kommunikation im Hause richtete er bereits im Frühjahr 2010 in seinem Leitungsstab ein zusätzliches Referat mit der Bezeichnung ‚strategische Kommunikation‘ ein (Bundesministerium der Verteidigung 2010a; taz.de 2010). Zudem beinhaltete das Pflichtenheft der im April 2010 durch zu Guttenberg eingesetzten Strukturkommission zur Reorganisation der Bundeswehr dezidiert auch den Aspekt ‚Verbesserung der Kommunikation‘ (Sicherheitspolitik aktuell 2010).

Zu Guttenbergs Nachfolger, Verteidigungsminister Thomas de Maizière, musste feststellen, dass die iK in seinem eigenen Hause bisweilen lückenhaft und mit Zeitverzug erfolgt (Spiegel online 2013a, Spiegel online 2013b). Dabei erkannte er nicht nur Defizite in der Information der Leitung des Hauses. Im ersten Ressortbericht zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr musste de Maizière auch Mängel bei der Vermittlung der Kernbotschaften der Neuausrichtung an die Mitarbeiter der Bundeswehr einräumen (Bundesministerium der Verteidigung 2013a). Es müsse, so Verteidigungsminister de Maizière in seiner Regierungserklärung zum Stand der Neuausrichtung der Bundeswehr am 16. Mai 2013, das ‚Wie‘ der Neuausrichtung in Zukunft besser vermittelt werden als das bislang der Fall sei (Bundesministerium der Verteidigung 2013b).

Auch die amtierende Verteidigungsministerin, Ursula von der Leyen, kann auf zwiespältige Erfahrungen mit der iK der Bundeswehr zurückblicken. Über die großen Probleme der Bundeswehr bei Beschaffung und Betrieb von militärischem Großgerät wurde in jüngster Vergangenheit umfassend berichtet (vgl. Zeit online 2014, Handelsblatt 2014, Focus online 2014, Die Welt 2014). Dass Defizite in der iK eine der Ursachen für diese Probleme darstellen, kann zumindest nicht ausgeschlossen werden. Erhärtet wird dieser Verdacht durch Thomas de Maizières Erfahrungen als Verteidigungsminister mit den in der Bundeswehr für Rüstung Zuständigen (vgl. Spiegel online 2013a, 2013b). Dabei lässt die Beauftragung des Untersuchungsberichts zum Sachstand der wesentlichen Rüstungsprojekte bei einem Bw-externen Auftragnehmer (vgl. tagesschau.de 2014) wenigstens die Vermutung zu, dass sich auch Bundesministerin von der Leyen durch die Berichterstattung ihres Hauses im Rahmen der iK nicht hinreichend gut informiert fühlt. Mit Blick auf die durch Bundesverteidigungsministerin von der Leyen ins Leben gerufene Agenda Aktiv.Attraktiv.Anders (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2014a) kann indes

auch vermutet werden, dass Defizite im Rahmen der iK der Bundeswehr nicht nur erkannt wurden, sondern dass zudem an höchster Stelle der Wille besteht, die iK in der Bundeswehr zu verbessern: So spielt diese im Rahmen der Agenda eine sehr prominente Rolle (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2014a, Bundesministerium der Verteidigung 2014b).

Es zeigt sich, dass in der jüngeren Vergangenheit alle Verteidigungsminister – auch persönlich und öffentlichkeitswirksam – mit Defiziten in der iK der Bundeswehr konfrontiert waren und sind. Ebenso offensichtlich sind deren Versuche, Verbesserungen in der iK herbeizuführen.

Doch nicht nur die Leitung des Hauses blickt auf einschlägige Erfahrungen zurück; auch der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, das Hilfsorgan des Bundestages bei der Ausübung der parlamentarischen Kontrolle über die Bundeswehr, stellt regelmäßig Defizite in der iK der Bundeswehr fest.

So wies er bereits in seinem Jahresbericht 2006 darauf hin, dass bei der iK über den Transformationsprozess der Bundeswehr noch Handlungsbedarf besteht (Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages 2007: 46). In seinem Jahresbericht 2009 forderte der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages nicht nur eine Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten aus dem Einsatzland nach Deutschland (Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages 2010: 16); er stellte darüber hinaus auch Kommunikationsdefizite bei Ausbildern und Vorgesetzten fest (Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages 2010: 23). An anderer Stelle sprach er gar von einem Kommunikationsversagen (Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages 2010: 55). Auch in den aktuellen Berichten des Wehrbeauftragten werden Mängel in der iK der Bundeswehr erwähnt (vgl. Deutscher Bundestag 2014: 28ff., 57ff. sowie Deutscher Bundestag 2015: 21, 55). Damit ziehen sich die Hinweise auf eine verbesserungswürdige iK in der Bundeswehr wie ein roter Faden durch dessen Berichte.

Die hier aufgeführten Belege legen zumindest die Vermutung nahe, dass auch die Bundeswehr von Mechanismen zur zielgerichteten Steuerung der internen Organisationskommunikation profitieren könnte.

Auf der Suche nach Instrumenten und Verfahren zur Optimierung von Prozessen, die sich auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen vollziehen, blickt die Bundeswehr nicht selten ‚nach Draußen‘. So wurde mit SAP (vgl. Bundesamt für Informations-

technik und Informationsmanagement 2007), Controlling (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2010b), dem Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm KVP (vgl. Bundesministerium der Verteidigung 2010b) und Outsourcing (vgl. Streitkräftebasis 2007) bereits des Öfteren in der Privatwirtschaft Etabliertes in die Bundeswehr eingeführt. Dass sich dabei nicht immer der gewünschte Erfolg eingestellt hat, soll am folgenden Beispiel aufgezeigt werden:

Infolge der Verknappung von Haushaltsmitteln und des zunehmenden öffentlichen Druckes, Steuergelder nachweisbar effektiv und effizient einzusetzen, wurden im Jahre 2002 unter dem damaligen Verteidigungsminister Rudolf Scharping betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente und eine entsprechende Controlling-Organisation in die Bundeswehr eingeführt (Kantner/Richter 2004: 7ff.; Richter 2007). Nachdem das öffentliche Interesse an der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen groß war, wurde die Controlling-Organisation der Bundeswehr nach dem Zugestehen einer gewissen ‚Einlaufzeit‘ intensiv überprüft. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen zeigten, dass viele der ambitionierten Ziele nicht erreicht werden konnten. So war zu konstatieren, dass die militärischen Führer Schwierigkeiten hatten, die betriebswirtschaftliche Komponente in ihr Führungshandeln zu integrieren (Kantner/Richter 2004: 59). Stattdessen herrschte immer noch eine ausgabenorientierte Denk- und Verfahrensweise vor, die betriebswirtschaftliche Daten und Ansätze nicht ausreichend berücksichtigte (Bundesrechnungshof 2006: 3).

„Im Ergebnis erfüllt das bestehende Controlling seine Aufgaben nicht, ist wenig aufschlussreich und weitgehend wirkungslos.“ (Strukturkommission der Bundeswehr 2010: 33)

Die Suche nach potenziellen Ursachen fällt bei entsprechender Systemkenntnis nicht schwer. So findet in der Bundeswehr das System des kameralistischen Rechnungswesens Anwendung (König 2008: 3). Wesensmerkmale dieses Systems sind unter anderem eine stark zentralisierte sowie eine ausgabenbezogene – im Gegensatz zu einer kostenbezogenen – Ressourcensteuerung (Brede 2005: 189ff.). Für die absolute Mehrheit der Führungskräfte in der Bundeswehr bedeutete dies, dass eine nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Entscheidungsfindung weder notwendig noch möglich war. Stattdessen standen Aspekte der politischen Akzeptanz und der militärischen Wirksamkeit im Vordergrund. Diese Rahmenbedingungen hatten über Jahrzehnte hinweg das Handeln der Verantwortlichen und die dazugehörigen

Führungsunterstützungsinstrumente geprägt. Die Einführung des Controllings kam für die Führungskräfte in der Bundeswehr einem Paradigmenwechsel gleich und stellte diese vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig war jedoch eine nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Entscheidungsfindung weiterhin durch die zentrale Ressourcensteuerung limitiert.

Dabei bezieht sich Controlling nicht ausschließlich auf Aspekte der betriebswirtschaftlichen Steuerung monetärer Ressourcen; es soll vielmehr bei der Zielbildung unterstützen und die Qualität der Entscheidungsvorbereitung durch Gewinnen, Analysieren, Strukturieren und Bereitstellen von Informationen verbessern (Preißner 2008; Jung 2007; Horváth 2003). Gerade hier traf das neu etablierte Controlling jedoch auf ein großzügig dimensioniertes militärisches Stab-Linien-System, dessen Aufgabenspektrum Redundanzen zu den oben skizzierten Controlling-Aufgaben aufwies. Die Nutzung des Controllings war also für die Bundeswehr-Führungskräfte nicht ohne Alternative. Vielmehr stand das Controlling ‚im Wettstreit‘ mit fest etablierten und akzeptierten Stabsstrukturen.

Das betriebswirtschaftliche Controlling stellt in privatwirtschaftlichen Unternehmen einen unverzichtbaren Bestandteil des Führungsprozesses dar (Jung 2007; Horváth 2003). Es bestehen jedoch Unterschiede zwischen einem Privatunternehmen und einer militärischen Organisation wie der Bundeswehr (Titscher/ Meyer/Mayrhofer 2008: 48ff.). Diese Unterschiede haben nach Überzeugung des Autors bei der Einführung des betriebswirtschaftlichen Controllings in die Bundeswehr entscheidend dazu beigetragen, dass viele der ambitionierten Ziele nicht erreicht werden konnten. Dies wiederum legt nahe, dass eine sorgfältige Analyse relevanter Unterschiede vor jeder Einführung privatwirtschaftlich etablierter Verfahren in die Bundeswehr stehen sollte. Nur dann sind eine professionelle Aufwand-Nutzen-Abwägung im speziellen Organisationskontext, eine zielgerichtete Auswahl sowie eine gegebenenfalls erforderliche planvolle Adaption möglich.

Aus den hier dargestellten Zusammenhängen leitet sich die Relevanz der vorliegenden Untersuchung ab.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung besteht folglich darin, zu prüfen, inwieweit sich die derzeit in der Privatwirtschaft etablierten oder sich etablierenden

Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK auch für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr eignen.

Dabei soll der Status Quo nicht als festgeschrieben angenommen werden; vielmehr wird dieser als aktueller Sachstand in einem rasch voran schreitenden Entwicklungsprozess verstanden, der unter anderem durch diese Arbeit weitergeführt werden soll.

Im Einzelnen werden mit der vorliegenden Arbeit die nachstehend aufgeführten Zielsetzungen verfolgt:

- Darstellung, Klassifizierung und Bewertung aktueller Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK
- Prüfung der Eignung dieser aktuellen Instrumente für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr und Ableiten von Empfehlungen zur Einführung der ausgewählten Instrumente; dazu vorab:
- Erforschung der für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr relevanten Unterschiede zu Unternehmen der Privatwirtschaft

Diese Zielsetzungen lassen sich in die nachstehend aufgeführten Forschungsfragen überführen, die bereits einen ersten Blick auf den Aufbau der vorliegenden Arbeit zulassen.

Forschungsfrage:

Inwieweit eignen sich die derzeit in der Privatwirtschaft genutzten Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK auch für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr?

Sub-Forschungsfrage 1: Welche Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK in privatwirtschaftlichen Unternehmen stehen derzeit zur Verfügung, wie lassen sich diese klassifizieren und wie ist deren allgemeine Eignung zu bewerten?

Sub-Forschungsfrage 2: Welche für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede bestehen zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr?

Sub-Forschungsfrage 3: Welches Instrument zur zielgerichteten Steuerung der iK eignet sich unter Berücksichtigung der festgestellten Unterschiede am besten für eine Einführung in die Bundeswehr und wie sollte diese vollzogen werden?

1.3 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Hauptabschnitte.

Der einleitende Hauptabschnitt dient der Darlegung der Themenrelevanz, der Zielsetzungen und Forschungsfragen sowie der Vorgehensweise.

Des Weiteren erfolgen dort grundlegende Vorbemerkungen des Autors, die Sichtweisen und Überzeugungen offen legen, die dessen Bewertungen beeinflussen, relevante Begriffe definieren und voneinander abgrenzen sowie die enge Vernetztheit von interner und externer Kommunikation – gerade im auf die iK fokussierten Kontext dieser Arbeit – betonen.

Der zweite Hauptabschnitt widmet sich dem aktuellen Sachstand im Kommunikations-Controlling. Hier wird zunächst aufgezeigt, welcher bemerkenswerter Wandel in der Bedeutungsbeimessung der Unternehmenskommunikation unterworfen war und ist. Im Anschluss daran werden die Kommunikation als Handlungsfeld des Controllings dargestellt und das Kommunikations-Controlling als neue Controlling-Disziplin eingehend erläutert. Dabei wird – der Themensetzung dieser Untersuchung entsprechend – immer wieder der Fokus auf die interne Organisationskommunikation gerichtet. Den allgemeinen Ausführungen zum Kommunikations-Controlling folgen der Versuch einer Klassifizierung und die Darstellung aller aktuell verfügbaren Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der internen Unternehmenskommunikation. Es schließt sich eine Bewertung dieser Instrumente anhand von vorab hergeleiteten allgemeinen Bewertungskriterien an. Ergebnis dieses Hauptabschnittes ist eine Gesamtheit von als grundsätzlich geeignet bewerteten Instrumenten des Kommunikations-Controllings, die eine zielgerichtete Steuerung der internen Unternehmenskommunikation ermöglichen.

Der dritte Hauptabschnitt bildet den empirischen Teil der vorliegenden Studie. Nach Ausführungen zu Betrachtungshorizont und Forschungsdesign sollen dort verwertbare Vorerkenntnisse für die empirische Untersuchung gewonnen werden, indem relevante Theorien, Modelle und empirische Befunde zur internen Organisationskommunikation aufgezeigt werden. Idealerweise lassen sich daraus Vorannahmen für die anschließende empirische Untersuchung ableiten. Diese orientiert sich im Wesentlichen an den üblichen Stufen des sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005, Atteslander 2003 sowie Alemann 1984). Nach einer

detaillierten Analyse des Settings und einer begründeten Auswahl der Methoden erfolgen die Dokumentation der Methoden-Anwendung, die Darstellung der Ergebnisse der Datenauswertung, die Ergebnisinterpretation und -reflexion im Kontext der Forschungsfrage sowie eine kritische Methodenreflexion. Am Ende dieses Hauptabschnittes steht eine wissenschaftlich fundierte Aussage, ob und wodurch sich die Prozesse der iK in der Bundeswehr von denen in privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden und welche sonstigen für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede existieren.

Im vierten Hauptabschnitt der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse des zweiten Teils, das aktuell verfügbare Instrumentarium zur zielgerichteten Steuerung der iK, an den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung gespiegelt. Daraus ergibt sich schließlich die Eignung dieses Instrumentariums für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr, woraus sich wiederum konkrete Handlungsempfehlungen für die Bundeswehr ableiten lassen.

Im Fazit werden die Erreichung der zu Beginn proklamierten Ziele bewertet, die Forschungsfrage beantwortet und der spezifische Nutzen einer zielgerichteten Steuerung der iK für die Bundeswehr betrachtet. Ein Blick auf die Untersuchungsergebnisse aus übergeordneter Sicht und die Ansatzpunkte für Anschlussforschung schließt diese Untersuchung ab.

Nach Darlegung von Themenrelevanz, Forschungsfrage und Vorgehensweise erfolgen nun Vorbemerkungen grundsätzlicher Natur, welche die Nachvollziehbarkeit der Argumentation des Autors und ein gemeinsames Verständnis wesentlicher Begriffe sicherstellen sollen.

1.4 Paradigmatische Grundannahmen des Autors und Folgerungen

In der vorliegenden Arbeit werden Ansätze zur zielgerichteten Steuerung der internen Organisationskommunikation dargestellt und bewertet. Diese Bewertungen erfolgen vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Überzeugungen des Autors.

„Das, was bei einer Organisationsanalyse gesehen und festgestellt wird, hängt von den Überzeugungen dessen ab, der die Analyse durchführt und von den Instrumenten, die er, seinen Überzeugungen entsprechend, einsetzt.“
(Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008: 68)

Die wissenschaftliche Sorgfalt gebietet es, Bewertungen nachvollziehbar zu treffen (Walach 2009; Kornmeier 2007). Aus diesem Grunde wird es als notwendig erachtet, die wesentlichen paradigmatischen Grundannahmen des Autors, die Einfluss auf dessen Analyse, Bewertung und Argumentation nehmen, am Anfang dieser Studie darzulegen und aufzuzeigen, welche Folgerungen daraus gezogen werden.

1.4.1 Konstruktivismus und Systemtheorie

Die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus und die Systemtheorie haben die Denkweise des Autors über kommunikative Prozesse maßgeblich beeinflusst. Dieses Kapitel soll aufzeigen, welche grundlegenden Empfehlungen für kommunikatives Handeln sich aus diesen Theorien ableiten lassen.

1.4.1.1 Der Konstruktivismus – Versuch einer Kurzdarstellung

„Theoretisch gesprochen ist der Konstruktivismus eine empirisch-neurobiologisch begründete Erkenntnistheorie“ (Tomaschek 2003: 16).

Tomascheks Einordnung des Konstruktivismus in den Bereich der Erkenntnistheorien wird auch durch Maletzke (1998), Simon (2006) und Steinkellner (2005) geteilt. Versucht man nun, sich einen Überblick über den Konstruktivismus zu verschaffen, so stößt man auf eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen. Diese reichen vom synonymen Gebrauch von Konstruktivismus und Radikalem Konstruktivismus (Tomaschek 2003: 16) bis hin zu detaillierten Klassifizierungen in sehr ähnlich klingende Begriffe wie Sozialkonstruktivismus, sozialer Konstruktivismus und sozialer Konstruktivismus (Steinkellner 2005: 44f.).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es nicht, diese unterschiedlichen Positionen darzustellen und abzuwägen. Dennoch werden im Folgenden aufgeführte Aspekte – falls aus der verwendeten Quelle ersichtlich – entsprechend zugeordnet. Ansonsten wird mit dem Überbegriff Konstruktivismus gearbeitet. Dieses Vorgehen erscheint methodisch vertretbar, da alle Positionen nach von Ameln (2004: 3f.) auf zwei Basisannahmen zurückgeführt werden können, die er als erkenntnistheoretische Grundüberzeugung des Konstruktivismus bezeichnet:

„1) Das, was wir als unsere Wirklichkeit erleben, ist nicht ein passives Abbild der Realität [...], sondern Ergebnis einer aktiven Erkenntnisleistung.“

2) *Da wir über kein außerhalb unserer Erkenntnisleistung stehendes Instrument verfügen, um die Gültigkeit unserer Erkenntnis zu überprüfen, können wir über die Übereinstimmung zwischen subjektiver Wirklichkeit und objektiver Realität keine gesicherten Aussagen treffen.“*

Bei von Glaserfeld (1996: 22) tritt diese Sichtweise deutlich zu Tage:

„Der Radikale Konstruktivismus beruht auf der Annahme, dass alles Wissen, wie immer man es auch definieren mag, nur in den Köpfen von Menschen existiert und dass das denkende Subjekt sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrung konstruieren kann.“

Vor einer weiteren Befassung mit konstruktivistischem Gedankengut soll nicht unerwähnt bleiben, dass auch zahlreiche kritische Stimmen zum Konstruktivismus existieren. Hierzu konstatiert von Glaserfeld (1991: 16), dass der Konstruktivismus bereits deshalb Kritik auf sich zieht, weil er auf den ersten Blick als dem gesunden Menschenverstand widersprechend angesehen werden könne. Weiter führt er aus:

„Heute, da Behavioristen nach wie vor alle Verantwortung auf die Umwelt schieben und Soziobiologen einen großen Teil davon auf die Gene abwälzen möchten, ist eine Lehre ungemütlich, die andeutet, dass wir die Welt, in der wir zu leben meinen, uns selbst zu verdanken haben.“ (von Glaserfeld 1991: 17)

Dennoch gibt es eine Reihe fundiert vorgetragener kritischer Positionen. So hält Maletzke (1998: 129f.) die Sichtweise des Radikalen Konstruktivismus für nur schwer nachvollziehbar und wirft u. a. die Frage auf, wie es im Kontext dieser Sichtweise möglich sein kann, dass die Welt durch den Menschen als sinnvoll strukturiert erlebt wird.

Gerstenmaier (2004: 677) führt an, dass die Attraktivität des Radikalen Konstruktivismus für die Sozialwissenschaften dadurch stark eingeschränkt wird, dass Menschen und Funktionsbereiche hier als informationell geschlossene Systeme verstanden werden, die *„nur die Informationen verarbeiten, die viabel und dem Strukturert halt dienlich sind.“* Er folgert, dass der Radikale Konstruktivismus für Sozialwissenschaftler nur von geringem Interesse ist.

Diese begrenzte Auswahl von Kritikpunkten mag als Indiz dafür dienen, dass es eine Reihe von Standpunkten gibt, die mit konstruktivistischem Gedankengut nur teilweise oder unvereinbar sind. Von Glaserfeld räumt hingegen ein, *„dass es verfehlt wä-*

re, die Frage zu stellen, ob der Radikale Konstruktivismus wahr oder falsch ist: er ist keine metaphysische Hypothese, sondern ein begriffliches Werkzeug, dessen Wert sich nur nach seinem Erfolg im Gebrauch bemisst“ (1996: 55).

In Anlehnung an diese Feststellung erscheint aus Sicht des Autors der Versuch, aus der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus Folgerungen und Empfehlungen abzuleiten, durchaus statthaft. Darüber hinaus werden nicht wenige konstruktivistische Thesen auch durch neuere Erkenntnisse der Neurowissenschaften gestützt (vgl. Herbst 2008: 174).

Je intensiver man sich konstruktivistischem Gedankengut und dessen Relevanz für kommunikative Prozesse widmet, desto häufiger stößt man auf die Systemtheorie. Somit scheint eine Verbindung zwischen dem Konstruktivismus und der Systemtheorie zu bestehen. Scholl (2002: 7ff.) spricht in diesem Zusammenhang von der „*Einheit der Differenz von Konstruktivismus und Systemtheorie.*“

Er führt hierzu aus, dass prinzipiell ein nicht-systemischer Konstruktivismus ebenso logisch denkbar wäre wie eine nicht-konstruktivistische Systemtheorie. Gleichwohl, so stellt Scholl weiter fest, kommen diese in der gegenwärtigen kommunikationswissenschaftlichen Diskussion kaum vor (2002: ff.).

Von Ameln (2004: Vorwort) bezeichnet den Konstruktivismus als das wichtigste Merkmal systemischer Verfahren und Techniken und geht davon aus, dass das Verständnis der konstruktivistischen Philosophie essenziell für das Begreifen der Theorie und Methodik systemischen Arbeitens ist.

Einen Hinweis darauf, wie eng konstruktivistisches und systemtheoretisches Gedankengut verknüpft sind, gibt auch Luhmann (1990: 35) mit der Feststellung, „*dass der Konstruktivismus die Unterscheidung transzendental/empirisch durch die Unterscheidung System/Umwelt ersetzt.*“

Tomaschek (2007) schließlich kombiniert beide Begriffe in dem Adjektiv systemisch-konstruktivistisch.

Aufgrund der hier zusammengetragenen Aussagen wird im Weiteren davon ausgegangen, dass Konstruktivismus und Systemtheorie aneinander gekoppelt sind. Deshalb erscheint es an dieser Stelle angezeigt, wenigstens kurz auf die Grundzüge systemischen Gedankenguts einzugehen.

Simon (2006: 12f.) legt dar, wodurch sich systemisches Denken von anderen Formen des Denkens, wie er es nennt, unterscheidet:

„Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen, und das heißt konkret: An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet.“

Wenngleich Simon von **der** Systemtheorie spricht, räumt er dennoch ein, dass es eine große Zahl systemtheoretischer Variationen gibt (2006: 17ff.).

Auch Steinkellner (2005: 61) konstatiert in Anlehnung an Schlippe und Schweitzer (1996), dass zahlreiche Varianten der Systemtheorie mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen existieren, deren Gemeinsamkeit der nichtreduktionistische Umgang mit Komplexität ist. Zum Wesen systemischen Denkens führt er unter Bezugnahme auf Schneewind und Schmidt (2002) aus:

„Im Zentrum systemischen Denkens steht eine ganzheitliche Sicht, in der das Individuum, die sozialen Systeme, die Umwelt und die Zeit berücksichtigt wird [sic!] in ihren Wechselwirkungen und Zusammenhängen. Bei Veränderung einzelner Elemente sind hierbei immer auch die Konsequenzen für andere Elemente und für das Gesamtsystem zu berücksichtigen. Ein System ist hierbei ein Komplex interagierender Elemente.“ (Steinkellner 2005: 61)

Auf eine Befassung mit einzelnen systemtheoretischen Positionen kann aus Sicht des Autors hier verzichtet werden. Stattdessen kommt ausgewähltes systemtheoretisches Gedankengut im Folgenden über die Verwobenheit von Konstruktivismus und Systemtheorie zum Tragen.

1.4.1.2 Der Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft²

„Der Konstruktivismus ist eine Kommunikationstheorie. Nicht mehr und nicht weniger; mehr kann er nicht leisten und weniger sollte er nicht versuchen.“
(Fleischer 2006: 20)

² In das Kapitel 1.4.1.2 sind die Ergebnisse einer durch den Autor dieser Untersuchung im Jahr 2008 vorgelegten schriftlichen Hausarbeit im Masterstudiengang ‚Arbeits- und Organisationspsychologie‘ der FernUniversität Hagen mit dem Titel ‚Kommunikation in der Transformation der Bundeswehr – Empfehlungen aus konstruktivistischer Sicht‘ eingegangen.

Wenngleich Fleischers Hypothese sehr eindimensional erscheint und wohl auch bewusst pointiert formuliert wurde, so verdeutlicht sie doch mit den bislang zusammengetragenen Informationen, dass der Konstruktivismus kommunikationsrelevante Aspekte in sich trägt. Merten (1995: 7) teilt diese Auffassung:

„Auch wenn die Implikationen konstruktivistischer Theorie für die Kommunikationsforschung durchgreifend sind und daher umfangreicher Ausarbeitungen bedürfen, so kann konstruktivistische Theorie – gleichsam aus dem Stand – für die Erklärung relevanter Probleme der Kommunikationsforschung herangezogen werden.“

Dafür, dass die konstruktivistische Sichtweise einen nicht unbedeutenden Einfluss auf die Kommunikationswissenschaft ausgeübt hat und noch ausübt, spricht zudem, dass zwei der prominentesten Kommunikationswissenschaftler, Paul Watzlawick und Friedemann Schulz von Thun, sich ausdrücklich zu konstruktivistischem Gedankengut bekennen (von Ameln 2004: 59; Scherer 1997: 17; Schulz 2008: 57).

Schulz von Thun (1981: 61) bringt dies besonders prägnant auf den Punkt, indem er in seinem viel zitierten Ausspruch die ankommende Nachricht als ein Machwerk des Empfängers bezeichnet.

Auch das in der Kommunikationswissenschaft noch bekanntere erste Axiom der Kommunikationstheorie Watzlawicks, *„Man kann nicht nicht kommunizieren“* (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969/1996: 53), artikuliert dessen konstruktivistische Denkweise: Der Empfänger konstruiert die Nachricht auf Basis seiner individuellen Wahrnehmungs- und Interpretationsschemata selbst. Damit kann selbst Schweigen mit teilnahmslosem Blick als Kommunikation interpretiert werden (von Ameln 2004: 59).

Welche Aspekte aus Konstruktivismus und Systemtheorie nun im Einzelnen Relevanz für kommunikative Prozesse besitzen und welche konkreten Empfehlungen sich daraus ableiten lassen, wird im Folgenden dargelegt.

Konstruktivistische Basisannahmen

Die bereits dargestellten konstruktivistischen Basisannahmen stellen den ersten und aus Sicht des Autors grundlegendsten kommunikationsrelevanten Aspekt des Konstruktivismus dar. Aus diesen Grundannahmen lässt sich folgern, dass es keine objektiv richtige und demzufolge auch keine objektive falsche Sicht der Dinge gibt (von Ameln 2004: 4). Die Verinnerlichung dieser Überzeugung führt idealerweise zu

einer Aufgeschlossenheit im Umgang mit den abweichenden Standpunkten anderer Personen und Personengruppen, die geeignet ist, die Störanfälligkeit kommunikativen Verhaltens zu reduzieren (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969/1996).

Viabilität

Das Konzept der Viabilität wird Ernst von Glasersfeld zugeschrieben, der als einer der Begründer des Radikalen Konstruktivismus gilt. Im radikal-konstruktivistischen Denken gibt es keine fest stehenden Korrelationen zwischen Wahrnehmung und Außenwelt. Trotzdem ist das Erleben einer stabilen Welt durch das Individuum möglich (Ameln 200: 93f.). Von Glasersfeld (1991: 28) führt hierzu in Anlehnung an den Philosophen Giambattista Vico aus:

„Wenn [...] die Welt, die wir erleben und erkennen, notwendigerweise von uns selber konstruiert wird, dann ist es kaum erstaunlich, dass sie uns relativ stabil erscheint.“

Nach von Ameln (2004: 94) begründet sich Erkenntnis in diesem Kontext aus ihrer Funktion für den Organismus und stellt somit eine Anpassungsleistung im funktionalen Sinne dar. Das Passungsverhältnis zwischen Realität und Erkenntnis, vergleichbar mit dem Verhältnis von Schlüssel und Schloss (von Glasersfeld 1991: 20), wird durch den Begriff Viabilität bezeichnet. Dabei ist Anpassung nicht als Anpassung von Organismen an die Realität zu verstehen, sondern dahingehend, dass in der Realität das untergeht, was nicht anpassungsfähig genug – also nicht viabel – ist. Das Viabilitätskonzept führt zu der Feststellung, dass der Erwerb von Wissen für das Individuum eine instrumentelle Funktion besitzt. Daraus lässt sich folgern, dass sich die Vermittlung von Wissen in erster Linie daran orientieren muss, wie hilfreich dieses Wissen für die konkrete Lebenspraxis des Individuums ist (von Ameln 2004: 96).

Nicht-triviale Maschinen

Den Begriff der nicht-trivialen Maschinen hat Heinz von Foerster geprägt, der zu den Begründern der Kybernetik zweiter Ordnung gehört und mit seiner Arbeit auch die Mitglieder der Schule von Palo Alto, wie Paul Watzlawick, beeinflusst hat. Heinz von Foerster hat sich intensiv mit systemtheoretischen Fragestellungen befasst und kann neben Ernst von Glasersfeld und Humberto R. Maturana zu den Radikalen Konstruktivisten gezählt werden (von Ameln 2004).

„Im Gegensatz zu trivialen Maschinen, die auf einen gegebenen Input X konstant und vorhersagbar mit einem vorausbestimmten Output Y reagieren,

hängt die Reaktion nicht-trivialer Maschinen nicht nur vom Input, sondern auch von ihrem von außen nicht erkennbaren Systemzustand ab.“ (von Ameln 2004: 189)

Verwendet man bei den Humanwissenschaften die Modellvorstellung trivialer Maschinen, so kann es sich dabei nach von Foerster nur um eine Vereinfachung handeln. Er fordert eine „*Epistemologie der Nicht-Trivialität*“, die er im Radikalen Konstruktivismus findet (1985: 48).

Das Bild der nicht-trivialen Maschine bereitet den Weg zu einem Menschenbild, das „*die Komplexität der menschlichen Psyche würdigt und simplifizierenden, rationalistischen Vorstellungen entgegen tritt*“ (von Ameln 2004: 91) und wendet sich so dezidiert gegen behavioristische Denkmuster.

Autopoiesis

Die Autopoiesis-Theorie wurde von Humberto R. Maturana und seinem Schüler Francisco J. Varela ausgearbeitet und gilt nach von Ameln (2004) nicht nur als der einflussreichste Baustein innerhalb des konstruktivistischen Denkgebäudes, sondern hat auch das systemische Denken entscheidend geprägt. Nach Maturana und Varela (1987: 50) zeichnen sich lebende Systeme dadurch aus, dass sie „*sich – buchstäblich – andauernd selbst erzeugen*“. Diesen Prozess bezeichnen sie als Autopoiesis.

Häfele (1993: 111) spricht in diesem Zusammenhang von einem „*systeminternen Prozess, mit dessen Hilfe sich lebende Systeme als Ganzheiten, d.h. in ihrer charakteristischen Einheit, selbst reproduzieren, sich ständig neu schaffen, ihre Identität bewahren.*“

Autopoietische Systeme zeichnen sich u. a. durch operationale Geschlossenheit und Strukturdeterminiertheit aus, was bedeutet, dass sie lediglich Energie – aber keine Informationen – aus ihrem Medium aufnehmen und ihre aktuelle Systemstruktur den Rahmen für mögliche Veränderungen steckt. Daraus folgt, dass autopoietische Systeme nicht gezielt von außen beeinflussbar, sondern lediglich irritierbar sind. Das System bestimmt dann selbst, ob und wie es sich durch den äußeren Reiz zu einer Veränderung anstoßen lässt (von Ameln 2004).

Aus den eben dargestellten Eigenschaften und ihren Konsequenzen kann gefolgert werden, dass die Wirkungsmöglichkeiten von Interventionsmaßnahmen mit Befehlscharakter, vor allem gegen den Willen und die Überzeugung von Individuen, sehr begrenzt sind. Stattdessen erscheint eine Vorgehensweise, die sich als Anregung zu

selbstorganisiertem Lernen versteht, erfolgversprechender zu sein (von Ameln 2004: 82).

Eigenschaften komplexer Systeme

Konstruktivismus und Systemtheorie beeinflussen sich wechselseitig. In die Darstellung kommunikationsrelevanten konstruktivistischen Gedankenguts fließen auch systemtheoretische Grundlagen ein. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die folgenden Eigenschaften, welche die Systemtheorie komplexen Systemen wie Menschen und Organisationen zuschreibt (von Ameln 2004: 21ff.).

So ist hier von einer Nichtlinearität der Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung auszugehen, das bedeutet nach Willke (1994: 71), „*Kausalitäten werden sprunghaft, Prozesse zirkulär und dadurch entstehen zwischen Variablen oder Teilprozessen Wechselwirkungen, negative oder positive Rückkopplungen und insgesamt eine Eigendynamik des Systems*“.

Die Wechselwirkungen können unterschiedlicher Natur sein (von Ameln 2004: 25f.). Dörner (1992) stellt zudem fest, dass komplexe Systeme durch einen hohen Grad der Vernetzung gekennzeichnet sind, der sich auch durch eine eingehende Analyse nicht immer vollständig erschließen lässt. Gleichzeitig können diese Wechselwirkungen jedoch ungewünschte Nebeneffekte erzeugen, die den Nutzen der beabsichtigten und auch erzielten Wirkung überkompensieren.

Hinzu kommt, dass – im Gegensatz zu mechanischen Systemen – die Abläufe in komplexen Systemen häufig irreversibel sind (von Ameln 2004: 26).

Die hier dargestellten Eigenschaften lassen den Schluss zu, dass Interaktionen zwischen komplexen Systemen – und damit auch kommunikative Maßnahmen – Wechselwirkungen haben können, die über den beabsichtigten Wirkungsrahmen hinaus gehen und zudem unumkehrbar sind, was ein Denken in Zusammenhängen, eine ganzheitliche Betrachtungsweise, erfordert.

Die soeben aufgeführten Folgerungen haben noch keinen unmittelbaren Bezug zu kommunikativen Maßnahmen. Dieser soll nun hergestellt werden. Hierzu werden die allgemein gehaltenen Folgerungen in konkrete Empfehlungen überführt.

Grundsätzliche Einstellung der Kommunikatoren

Aus konstruktivistischer Sicht gibt es keine objektive Realität. Vielmehr konstruiert jedes Individuum eine eigene Realität als Ergebnis seiner Erkenntnisleistung. Somit kann davon ausgegangen werden, dass eine reservierte oder verweigernde Haltung von Personen und Personengruppen nicht auf Ignoranz, Faulheit oder Böswilligkeit basiert, sondern Ausdruck von deren Wahrnehmung der Realität ist und somit eine ganz andere Qualität besitzt. Daraus folgt, dass kritischen Haltungen aufgeschlossen und ernsthaft zu begegnen ist und dass kommunikative Maßnahmen diese Aufgeschlossenheit und Ernsthaftigkeit authentisch zum Ausdruck bringen müssen.

Zielgruppenanalyse und Kommunikationsziele

Nach dem Viabilitätskonzept muss die durch eine kommunikative Maßnahme transportierte Botschaft für die konkrete Lebenspraxis des Rezipienten hilfreich sein. Ist sie das nicht, so ist davon auszugehen, dass sie nicht aufgenommen wird.

Das Konzept der nicht-trivialen Maschine sagt weiterhin aus, dass die Reaktion eines Individuums nicht nur von einem äußeren Reiz, sondern auch von seinem inneren Zustand abhängt, der nicht ohne weiteres erkennbar ist. Soll eine kommunikative Maßnahme zu einem konkreten Verhalten führen, so greift die alleinige Fokussierung auf die Maßnahme selbst zu kurz.

Ohne genaue Zielgruppenkenntnis bleibt die Erreichung von Kommunikationszielen damit dem Zufall überlassen. Deshalb darf keine kommunikative Maßnahme ohne vorherige Zielgruppenanalyse erfolgen.

Der Weg zu einer Erreichung von Kommunikationszielen führt abhängig von der Zielgruppe über unterschiedliche kommunikative Maßnahmen. Die Zielgerichtetheit solcher Maßnahmen setzt neben der genauen Kenntnis der Zielgruppe eine Festlegung der Kommunikationsziele voraus. Aus diesem Grunde muss vor jeder kommunikativen Maßnahme eine klare und detaillierte Formulierung der Kommunikationsziele erfolgen.

Kommunikationsrhetorik und Wirkungsmessung

Der Autopoiesis-Theorie zufolge bestimmen Individuen selbst, ob und inwieweit sie äußere Reize zum Anlass nehmen, sich zu verändern. Damit müssen kommunikative Maßnahmen geeignet sein, einen Lernprozess in Gang zu setzen und zu begleiten, an dessen Ende eine Bewusstseinsveränderung im Sinne der Kommunikationsziele steht.

Ob die kommunikativen Maßnahmen tatsächlich zu der beabsichtigten Wirkung geführt haben, kann weder vorab noch für alle Rezipienten gemeinsam bewertet werden. Aus diesem Grunde besitzt die Wirkungsmessung beim Rezipienten eine herausragende Bedeutung.

Nebenwirkungen zielgerichteter Kommunikation

Wie bereits dargestellt, ist eine sorgfältige Zielgruppenanalyse für eine wirkungsvolle Kommunikation unerlässlich. Diese allein greift jedoch zu kurz. Da es sich bei der Kommunikation in Organisationen um ein Interagieren komplexer Systeme mit spezifischen Eigenschaften handelt, wirkt eine kommunikative Maßnahme möglicherweise nicht nur auf die Zielgruppe selbst, sondern auch auf andere Einzelpersonen oder Gruppen. Dabei kann sich eine Eigendynamik ergeben, die aufgrund der Unumkehrbarkeit erfolgter Kommunikation nicht mehr beeinflussbar ist. Deshalb muss jede kommunikative Maßnahme nicht nur auf die Zielgruppe abgestimmt, sondern auch hinsichtlich ihrer Wirkung außerhalb dieser Zielgruppe analysiert werden.

1.4.1.3 Zwischenfazit

Aus der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus lassen sich fundierte Empfehlungen für die Kommunikation in Organisationen ableiten. Bei der Planung kommunikativer Maßnahmen müssen diese von Anfang an Berücksichtigung finden, da nur nach einer klaren Definition der Kommunikationsziele und sorgfältigen Zielgruppenanalyse eine folgerichtige Auswahl von Kommunikationsinstrumenten sowie eine Zielerreichungsmessung möglich sind. Gesicherte Erkenntnisse über den Zielerreichungsgrad sind wiederum *Conditio sine qua non* für eine fundierte Planung von Folgemaßnahmen.

Dies zeigt deutlich die Notwendigkeit einer interdisziplinären Zusammenarbeit von Kommunikatoren und Controllern auf, die für beide Seiten vielfach noch ungewöhnlich erscheint. Dennoch bestehen mittlerweile kaum mehr Zweifel darüber, wie wichtig diese Zusammenarbeit ist, was zur Etablierung der noch jungen Disziplin des Kommunikations-Controllings geführt hat (Lautenbach 2005).

Wenngleich die These, Kommunikations-Controlling hätte konstruktivistische Wurzeln, kaum zu verifizieren sein wird, so lässt sich dennoch feststellen, dass der Konstruktivismus nicht nur wertvolle Empfehlungen für die Kommunikation in Organi-

sationen, sondern auch tragfähige Erklärungen für die Notwendigkeit eines Kommunikations-Controllings liefert.

1.4.2 Organisationsentwicklung

Jeder Mitarbeiter einer Organisation nimmt, wechselweise als Sender und Empfänger, an den kommunikativen Prozessen innerhalb dieser Organisation teil. Ob als aktiv Kommunizierender oder als Rezipient – Organisationskommunikation betrifft ständig jedes Organisationsmitglied unmittelbar.

Damit liegen auch alle Maßnahmen, die eine Organisation zur Steuerung ihrer kommunikativen Prozesse ergreift, im Fokus der Organisationsmitglieder. Änderungen etablierter Verfahren oder gar die Einführung neuartiger Instrumente der Kommunikationssteuerung gelangen blitzschnell in deren Blickfeld und können Verunsicherung und aktiven Widerstand hervorrufen. Die Folgen können nicht nur ein ungünstiges Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen der ergriffenen Maßnahme sein; im schlimmsten Fall erleidet die Führungsmannschaft der Organisation einen massiven Reputations- und Vertrauensverlust.

Zur Vermeidung dieser kontraproduktiven Effekte erscheint es notwendig, Eingriffe in die Kommunikationspraxis von Organisationen als komplexe Change-Prozesse zu verstehen, die sorgfältig geplant, professionell vorgenommen und präzise evaluiert werden müssen. Nach Auffassung des Autors stellt die Organisationsentwicklung (OE) ein besonders geeignetes Konzept zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Change-Prozessen dar.

Aus diesem Grunde sollen in dieser Arbeit Empfehlungen für die Einführung neuartiger Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der internen Organisationskommunikation aus Sicht der Organisationsentwicklung unterbreitet werden. An dieser Stelle soll zunächst aufgezeigt werden, warum grundsätzlich bei jeder für die Mitarbeiter spürbaren Veränderung in Organisationen mit Widerstand gerechnet werden muss, warum die Organisationsentwicklung als Königsweg des Managements von Veränderungen angesehen werden kann und was diese besonders auszeichnet.

1.4.2.1 Wandel und Widerstand

Die Auffassung, dass Widerstand gegen Wandel eine völlig normale Erscheinung darstellt, begegnet in der wissenschaftlichen Literatur breiter Zustimmung. So ist Heyse und Metzler zufolge (1995: 188) Widerstand gegen Veränderung prinzipiell

als Normalität zu verstehen: „*Widerstand ist untrennbar mit Veränderung verbunden.*“ (1995: 191). Auch Becker und Langosch stellen fest, dass es sich bei Widerständen gegen Veränderungen in Organisationen um normale Begleiterscheinungen handelt (2002: 187). March und Simon (1958: 173) formulieren dies wie folgt:

„Individuals and organizations give preferred treatment to alternatives that represent continuation of present programs over those that represent change.“

Hauschildt (1997: 128) bezeichnet Widerstand gar als Wesensmerkmal der Innovation und stellt fest: „*Die Historie von Innovationen ist eine unendliche Geschichte des Widerstands gegen sie.*“ Und nach Glatz und Graf-Götz (2007: 255) ist die Leistungsfähigkeit von Organisationen oft durch Widerstand gegen jede Veränderung bedroht.

Eine Erklärung dafür, warum Widerstand gegen Veränderungen als normale Begleiterscheinung zu verstehen ist, liefert bereits Lewin (1947) mit seiner Theorie des dynamischen Gleichgewichts. Diese Theorie bildet nach Siebert (2006: 135) die Grundlage für die meisten derzeit existierenden Veränderungskonzepte. In Anlehnung an die Physik geht Lewin davon aus, dass ein Gleichgewichtszustand dann gegeben ist, wenn die Summe der akzelerierenden Kräfte gleich der Summe der retardierenden Kräfte ist (von Rosenstiel/Comelli 2003: 147f.).

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass, um ein System im Gleichgewicht zu verändern, Kraft aufgewandt werden muss, der sich wiederum eine Gegenkraft entgegenstellt, die als Widerstand interpretiert werden kann (Hauschildt/Gemünden 1998: 13f.).

Wie Krause und Gebert (2005: 103) konstatieren, gilt die Auffassung, dass Widerstände bei der Bewältigung organisationalen Wandels zu beachten sind, in der Literatur als unstrittig. Eine plakative Erklärung dafür liefert Comelli (1997: 49) unter Bezugnahme auf die eben angeführte Theorie des dynamischen Gleichgewichts:

„Ebenso wie es unsinnig ist, ein Auto, das nicht anspringen will, mit angezogenen Bremsen anzuschieben (=Antriebskraft), ist es unsinnig, Mitarbeiter gegen [...] Widerstände [...] zu motivieren. In beiden Fällen ist es sinnvoller, zunächst die Bremsen zu lösen. Für den Umgang mit Widerständen heißt das: Als erstes die Hemmkräfte (sprich: Widerstände) aus dem Weg räumen oder

wenigstens mindern, um danach den vollen Schub der aus den unterschiedlichen Motivationen der Beteiligten erwachsenden Antriebskräfte zu nutzen.“

1.4.2.2 Management des Wandels

Wandel und Widerstand sind – wie dargelegt wurde – eng miteinander verbunden, und die zielgerichtete Herbeiführung von Veränderungen in Organisationen kann nicht ohne Berücksichtigung der Widerstände gelingen. Um die Mechanismen der Entstehung von Widerstand gegen Innovationen aufzuzeigen, kann auf das Modell der Situationswahrnehmungen als Bedingung innovationsbezogener Verhaltensweisen von Gebert (1987) zurückgegriffen werden, das seinerseits auf der Kognitiven Stress-Coping-Theorie von Lazarus (1966) basiert und von Krause (2004) empirisch bestätigt wurde.

Hieraus lassen sich konkrete Folgerungen für das Management des Wandels in Organisationen ableiten: Soll Widerstandsverhalten reduziert oder im Idealfall vermieden werden, so ist es erforderlich, dass die von der Innovation betroffenen Mitarbeiter die Situation als veränderungsbedürftig und zugleich als veränderungsfähig bewerten. Ersteres kann durch offene und zielgruppenorientierte Information, letzteres durch umfassende Partizipation erreicht werden (Gebert 1987: 948).

Comelli (1997: 49) bringt die hier abgeleiteten Folgerungen wie folgt auf den Punkt:

„Ein Königsweg, Widerstände abzubauen, ist die frühestmögliche Einbindung der Betroffenen.“

Mit den hier abgeleiteten normativen Kriterien Information und Partizipation steht ein Bewertungsregime für unterschiedliche Ansätze des Managements von Wandel zur Verfügung. Es kann aus Sicht des Autors davon ausgegangen werden, dass derjenige Ansatz am besten geeignet ist, Widerständen gegen Veränderungen zu begegnen, der diese Kriterien am weitestgehenden erfüllt.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten einer überblicksartigen Darstellung und Charakterisierung der unterschiedlichen Ansätze zum Management des Wandels. So unterscheiden Chin und Benne (1975: 45ff.) in machtorientierte, normativ-reedukative und empirisch-rationale Strategien. Diese Differenzierung findet sich auch bei Gebert (1974: 112ff.) sowie bei Wagner (1994: 175ff.).

Comelli (1985; 2003) bezieht sich auf die im Folgenden abgebildete Übersicht von Lauterburg (1980: 3), die Organisationsentwicklung, übliche Formen der Management-Entwicklung und traditionelle Organisationsplanung gegenüberstellt:

| | <i>Organisationsentwicklung (OE)</i> | <i>Übliche Formen der Management-Entwicklung</i> | <i>Traditionelle Organisationsplanung</i> |
|--------------|--|---|--|
| Wer | organisatorische „Familien“ → natürliche organisatorische Einheiten → Gruppen/Abteilungen/Betriebe | eine bunt zusammengewürfelte Schar von Teilnehmern, die sonst wenig oder gar nichts miteinander zu tun haben | eine Beratungsfirma, die Geschäftsleitung, die zentrale Stabsstelle für Organisation (oder eine daraus zusammengesetzte „Mafia“) |
| Was | konkrete Probleme der täglichen Zusammenarbeit und der gemeinsamen Zukunft → Sachprobleme und Kommunikationsprobleme → interne und externe (Umwelt-) Beziehungen | theoretischer Wissensstoff | organisatorische Strukturen und Abläufe |
| Wie | offene Information und aktive Beteiligung der Betroffenen → Kommunikation in und zwischen Gruppen → direkte Mitwirkung, Partnerschaft | vorgegebener Lehrplan, Fachlektionen, Fallstudien, Sandkastenspiele | Eingriffe von oben aufgrund einsamer Entscheidungen (hierarchische Macht) und/oder bilateraler Absprachen (Manipulation) |
| Wann | fortlaufend, regelmäßig → kontinuierlicher Prozeß → rollende Planung | punktueller „Ein-für-alle-mal“-Veranstaltungen oder kurz befristete Lernprozesse mit minimalen oder gar keinen Transferchancen | plötzliche, unvorhersehbare und in den Kausalzusammenhängen undurchschaubare Einzelmaßnahmen und „Hauruck“-Aktionen |
| Wo | Arbeitsplatz, Betrieb → On-the-Job-Training in Problemlösung → integrierter Bestandteil der täglichen Arbeit | in der keimfreien Atmosphäre eines Bildungsinstituts, eines Hotels oder allenfalls eines internen Schulungsraums | im stillen Kämmerlein von Chefetagen und an den Schreibtischen interner und externer Experten |
| Warum | Leistungsfähigkeit der Organisation (Produktivität) und Qualität des Arbeitslebens (Humanität) → Motivation/Kooperation/Flexibilität → Selbständigkeit/Beteiligung/Wachstum | Aufbau von Wissen und Fertigkeiten bei ausgewählten Einzelindividuen (ohne Berücksichtigung der gegebenen organisatorischen Strukturen und Abläufe) | Steigerung der Effizienz der Organisation (ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen) |

Abb. 1: Kriterien der OE zur Differentialdiagnose zwischen OE, Management-Entwicklung und Organisationsplanung (eigene Darstellung, inhaltsgleich übernommen aus Comelli 1985: 94)

Wenngleich Lauterburg, wie Comelli (1985: 95) feststellt, die Ansätze der üblichen Management-Entwicklung und der traditionellen Organisationsplanung „*spürbar liebloser als das OE-Konzept*“ beschreibt, so ermöglicht seine Gegenüberstellung

dennoch eine Bewertung dieser Ansätze anhand der Kriterien Information und Partizipation.

Während übliche Formen der Management-Entwicklung nach einem fest vorgegebenen Lehrplan, punktuell und kurz befristet, ablaufen und bei der traditionellen Organisationsplanung Eingriffe von oben nach Entscheidungen des Managements erfolgen, setzt die OE auf intensive offene Kommunikation, direkte Mitwirkung und Partnerschaft (Lauterburg 1980: 3). Genau dadurch erreicht sie in weitaus höherem Maße als die übrigen dargestellten Ansätze, dass die Mitarbeiter die Veränderungssituation als veränderungsbedürftig und zugleich veränderungsfähig bewerten. Dies wirkt sich erwiesenermaßen (vgl. Krause: 2004) positiv auf das Widerstandsverhalten gegen Veränderungen aus.

Insgesamt kann aus diesem Grunde davon ausgegangen werden, dass das Konzept der Organisationsentwicklung sehr gut geeignet ist, um komplexe Veränderungsprozesse in Organisationen – und damit auch die Optimierung deren interner Kommunikation – zu initiieren und zu steuern. Zur Untermauerung und Konkretisierung dieser Aussage soll in den folgenden Kapiteln das Wesen der Organisationsentwicklung herausgearbeitet werden.

1.4.2.3 Das Wesen der Organisationsentwicklung

Nach Goerke (1981: 40) ist die Breite der angebotenen Definitionen von OE nahezu mit der Autorenzahl identisch, was er mit den verschiedenen Erfahrungen der Verfasser sowie der Setzung unterschiedlicher Schwerpunkte erklärt. Die hier angedeutete Vielfalt der OE-Definitionen deutet darauf hin, dass das Wesen der OE nicht mit wenigen Sätzen eindeutig beschrieben werden kann. Aus diesem Grunde soll hier auf die Nennung einer oder mehrerer Definitionen von OE verzichtet werden. Eine umfassende Auseinandersetzung mit zahlreichen verschiedenen OE-Definitionen liefern Trebesch (1982) und Goerke (1981).

Trotz der Vielfalt der existierenden Begriffsbestimmungen gibt es Gemeinsamkeiten, die sich wie ein roter Faden durch das breite Spektrum der Ausführungen zur Organisationsentwicklung ziehen. Über diese Gemeinsamkeiten soll im Folgenden das Wesen der OE näher beleuchtet werden.

Dabei begegnet zunächst die Auffassung, dass es sich bei der OE um eine Form der angewandten Sozialwissenschaften handelt, großer Zustimmung (vgl. French/Bell 1990: 68, Comelli/von Rosenstiel 2003: 287, Rehn 1981: 5, Lauterburg 1980: 1).

Weitere Gemeinsamkeiten erschließen sich über den Blick auf das der OE zu Grunde liegende Menschenbild, deren Ziele und Kernaspekte.

So ist die Bindung an ein ganz bestimmtes Menschenbild in besonderem Maße kennzeichnend für die OE (Comelli 2006: 82f.). Dieses Menschenbild ist eng verbunden mit der Humanistischen Psychologie Abraham A. Maslows, der sie selbst auch als „*Psychologie der Dritten Kraft*“ bezeichnet (1973: 11). Damit bringt er zum Ausdruck, dass er die Humanistische Psychologie als „*dritte Alternative zur [...] behavioristischen [...] Psychologie und zum orthodoxen Freudianismus*“ betrachtet (Maslow 1973: 11).

McGregor (1966: 5f.) charakterisiert den „*Conventional View*“, dem das der OE zu Grunde liegende Menschenbild dezidiert widerspricht, besonders plakativ:

„The average man is by nature indolent – he works as little as possible. [...] He lacks ambition, dislikes responsibility, prefers to be led. [...] He is inherently self-centered, indifferent to organizational needs.“

Demgegenüber geht die OE nach von Rosenstiel und Comelli (2003: 177) vom Bild eines Menschen aus,

„der sich von Natur aus verwirklichen und entfalten möchte und der im wahrsten Sinne des Wortes „wert-voll“ ist. Ein solcher Mensch strebt danach, seinen Neigungen und Interessen nachzukommen, er sucht nach Sinn in der Arbeit, er ist zu Engagement und Initiative fähig und bereit, strebt nach Verantwortung und sucht (auch) in der Arbeit Befriedigung und Erfolg.“

Den Aspekt der Selbstverwirklichung hebt auch Schein (1965: 57ff.) heraus und betont überdies die sozialen Bedürfnisse des Menschen sowie dessen vielfältige Motive und individuelle Persönlichkeitsstruktur, was er mit „*Der soziale Mensch*“ (1965: 50) und „*Der komplexe Mensch*“ (1965: 62) überschreibt.

Auch French und Bell (1990: 90) führen an,

„dass die meisten Menschen dann ein Bedürfnis nach individueller Entfaltung und Entwicklung haben, wenn die Arbeitssituation sowohl als Herausforderung als auch als Ansporn erlebt wird.“

Das hier umrissene Menschenbild findet sich in den Zielen der OE wieder. Gebert (1974: 11) stellt als Zielsetzungen der OE einerseits die Humanisierung der Arbeitswelt durch die Gewährung von mehr Raum für Persönlichkeitsentwicklung und

Selbstverwirklichung und andererseits die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation durch mehr Flexibilität und Bereitschaft zur Innovation heraus. Diese Auffassung findet in der einschlägigen Literatur breite Zustimmung (vgl. Lauterburg 1980: 3, French/Bell 1990: 8, Comelli/von Rosenstiel 2003: 287, Goerke 1981: 44 sowie von Rosenstiel/Comelli 2003: 174).

Nach Lauterburg (1980: 3) unterscheidet sich die Position der OE damit

„ganz klar von den technokratischen Konzepten der klassischen Management-Philosophie und vom kurzfristigen Efficiency-Denken herkömmlicher Organigrammstrategen [...]: Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit sind gleichrangige und interdependente Zielsetzungen moderner, wissenschaftlich begründeter Betriebsführung.“

Die doppelte Zielsetzung der OE basiert auf der Überzeugung, dass die Leistungsgerichtetheit einer Organisation und die humane Gestaltung der Arbeit keine per se unvereinbaren Gegensätze darstellen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass es in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess möglich ist, Lösungen zu erarbeiten, von denen sowohl die Organisation selbst als auch die darin tätigen Organisationsmitglieder profitieren (Comelli/von Rosenstiel 2003: 287f.). Lauterburg (1980: 3) geht noch einen Schritt weiter:

„Ohne Wirtschaftlichkeit gibt es keine humane Arbeitswelt – und ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiter gibt es auf Dauer keine Wirtschaftlichkeit.“

Die folgenden Kennzeichen und spezifischen Vorgehensweisen werden der OE in der einschlägigen Literatur mit hoher Übereinstimmung zugeschrieben. Diese stellen zugleich die grundlegenden Empfehlungen für das Management von Change-Prozessen aus OE-Sicht dar.

Geplante, offene und zielgerichtete Kommunikation

Nach von Rosenstiel und Comelli (2003: 174) ist die offene Information ein ganz wesentliches Kennzeichen der OE. Dies betont auch Lauterburg (vgl. 1980: 2). Kaune (2004: 23f.) spricht in diesem Zusammenhang von Kommunikationsmanagement, was einerseits die Wechselseitigkeit des Informationsaustausches andeutet. Weiterhin stellt er mit der Verwendung des Begriffes Management klar, dass es sich hierbei um ein geplantes und zielgerichtetes Vorgehen handelt, das idealerweise auf einer Zielgruppenanalyse basiert, in eine Kommunikationsstrategie gefasst ist und

Evaluationsmaßnahmen beinhaltet. Dabei beziehen sich Information und Kommunikation nicht alleine auf Sachfragen, sondern auch auf Verhaltens- und Wertfragen (Bieler/Cordes/Kaune/Lammich/Westermann 2001: 83f.; Lauterburg 1980: 2). Den herausragenden Stellenwert professioneller Change-Kommunikation betont auch Mast (vgl. 2011, 2010, 2009a, 2009b, 2008a, 2008b sowie Mast/Krüger 2009).

Umfassende Partizipation

Comelli (1997: 32) nennt die OE „*eine ausgesprochen partizipative Methode zur Veränderung in und von Organisationen*“. Bezeichnend dafür ist der Ausspruch „*Die Betroffenen zu Beteiligten machen*“ (Comelli 1985: 150) mittlerweile zu einem geflügelten Wort der OE geworden (von Rosenstiel/Comelli 2003: 177). Auf die Komplexität des partizipativen Vorgehens weist wiederum Kaune durch die Verwendung des Begriffes Partizipationsmanagement hin (vgl. 2004: 19).

Ein Grund für das partizipative Vorgehen liegt in der bereits dargestellten positiven Auswirkung der Partizipation auf Widerstände gegen Veränderungen. Ein weiteres Argument stellt die Überzeugung dar, dass sich durch die Nutzung des Expertenwissens der Mitarbeiter vor Ort eine deutliche Optimierung der Veränderungsidee erzielen lässt (Comelli 1985: 150; Comelli/von Rosenstiel 2003: 290). Von Rosenstiel und Comelli weisen darauf hin, dass der Nachteil des kooperativen Vorgehens, der deutlich höhere Zeitaufwand, durch die eben genannten Vorteile aufgewogen wird. Sie räumen jedoch auch ein, dass äußere Umstände einen begrenzenden Faktor für umfassende Partizipation darstellen können (2003: 177).

Promotorenmanagement

Nach Gebert (1974: 107) besteht in der theoretischen Literatur zur OE weitgehend Einigkeit bezüglich der Auffassung, dass ein Management von Veränderungen in Organisationen nicht ohne die Unterstützung der höchsten Führungsebene gelingen kann.

Kaune führt an, dass diese Annahme bereits in den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts empirisch bestätigt werden konnte. Aus diesem Grunde wird dem „*Promotorenmanagement*“, wie er es bezeichnet, in der OE eine herausragende Bedeutung beigemessen (2004: 20). In der einschlägigen Literatur gibt es zahlreiche Veröffentlichungen zu Rollen und Aufgaben von Promotoren (vgl. Witte 1973,

Hauschildt/Chakrabarti 1988, Gemünden/Walter 1995, Hauschildt 1997 sowie Hauschildt/Kirchmann 1998).

Als eines der differenziertesten Modelle kann das Promotorenmodell von Hauschildt (1997) betrachtet werden, welches das Promotorenmodell von Witte (1973), das Macht- und Fachpromotoren vorsieht, um die Rolle des Prozesspromotors erweitert.

Systemisches Denken und Vorgehen

„Für den Ansatz der Organisationsentwicklung ist es ausgesprochen typisch, dass systemumfassend bzw. systemübergreifend gedacht wird.“ (Comelli 1985: 182)

Zur Erklärung der Notwendigkeit des Denkens in Netzen arbeiten von Rosenstiel und Comelli (2003: 183) mit der Metapher des Spinnennetzes: Wird auch nur an einem der Fäden dieses Netzes gezogen, so wirkt sich dies auch auf sämtliche anderen Bereiche des Spinnennetzes aus.

„Übertragen auf die Organisationsrealität bedeutet dies, dass einzelheitliches ebenso wie lineares und einfaches Kausaldenken für die Lösung oder Bewältigung komplexer Zusammenhänge nicht mehr ausreichen können.“ (von Rosenstiel/Comelli 2003: 183)

Aufgrund dieser Denkweise geht der Organisationsentwickler davon aus, dass die Symptome eines Problems, die sich in einem Subsystem zeigen, ihre Ursache durchaus in einem anderen Subsystem haben können. Darüber hinaus betrachtet er nicht nur die unmittelbaren und gewollten Wirkungen einer Maßnahme, sondern versucht, auch die durch diese Maßnahme – möglicherweise in ganz anderen Subsystemen – ausgelösten Folgewirkungen und deren Wechselwirkungen einzukalkulieren (von Rosenstiel/Comelli 2003: 181f.). Dazu führt – wie bereits erwähnt – Dörner (1992) aus, dass sich diese Zusammenhänge selbst durch eine eingehende Analyse nicht immer vollständig erschließen lassen.

Prozessorientierung

Nach Comelli ist das Denken des Organisationsentwicklers in besonderem Maße durch ein Denken in Prozessen gekennzeichnet. Dies bedeutet, dass nicht nur dem Resultat, sondern auch dem Weg zu dessen Herbeiführung, Beachtung geschenkt wird. Konsequenterweise wird OE daher als eine Abfolge von gleichberechtigten Prozessschritten verstanden, die sich folgerichtig auseinander ergeben und von denen

jeder Schritt als eine Voraussetzung für den nachfolgenden zu betrachten ist. So stellt, nach der Erkennung eines Problems, die sorgfältige Problemanalyse die Grundlage für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen dar, deren Wirkung wiederum einer Erfolgskontrolle zu unterziehen ist, die möglicherweise weitere Maßnahmen auslöst (1985: 179ff.). Aus diesem Verständnis ergibt sich auch die Notwendigkeit einer gezielten Steuerung des Prozesses (Lauterburg 1980: 2; Kaune 2004: 16ff.).

1.4.2.4 Zwischenfazit

Wie in Kapitel 1.4.2 dargelegt wurde, handelt es sich bei der Einführung von Instrumenten zur Optimierung der internen Organisationskommunikation um ein komplexes Veränderungsprojekt. Ohne die Akzeptanz und aktive Mitarbeit aller Betroffenen ist der Erfolg eines Veränderungsprojektes massiv gefährdet.

Widerstand gegen Veränderungen in Organisationen ist ein natürliches Phänomen. Widerstand kann durch Information und Partizipation vermieden oder zumindest verringert werden. Das Konzept der Organisationsentwicklung stellt mit den Kernaspekten geplante, offene und zielgerichtete Kommunikation, umfassende Partizipation, Promotorenmanagement, systemisches Denken und Vorgehen sowie Prozessorientierung das geeignete Rüstzeug für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprojekten bereit.

Soll in einer Organisation eine Maßnahme zur Optimierung der internen Kommunikation durchgeführt werden, so greift die alleinige Fokussierung auf das einzuführende Instrument zu kurz. Vielmehr bedarf es einer prozessorientierten und systemischen Vorgehensweise, die weit vor Einführung des Instruments beginnen muss und mit der Einführung keineswegs beendet ist. Für diese Denkweise steht das Konzept der Organisationsentwicklung in ganz besonderem Maße.

1.5 Definition relevanter Begriffe

Insbesondere dann, wenn Begriffe für unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen Relevanz besitzen, trifft man häufig auf eine unüberschaubare Anzahl von Definitionen, die sich teilweise ähneln, teilweise aber auch widersprechen. Im jeweiligen speziellen Kontext mögen viele dieser Begriffsbestimmungen fundiert sein; gerade wegen dieser Vielfalt und Vieldeutigkeit erscheint es aus Gründen der wissenschaftlichen Sorgfalt und Präzision jedoch notwendig, den hier verwendeten Basisbegriffen

die Inhalte zuzuordnen, die der Verfasser dieser Studie zu Grunde legt. Das soll an dieser Stelle für die Begriffe ‚Kommunikation, insbes. interne Organisationskommunikation‘, ‚Controlling‘, ‚Kommunikations-Controlling‘, ‚Management‘ und ‚Kommunikationsmanagement‘ erfolgen.

1.5.1 Kommunikation, insbesondere interne Organisationskommunikation

„Kommunikation ist das Zauberwort der Postmoderne geworden, das in vielerlei modischen Schattierungen den Blick für die Komplexität des Objekts offensichtlich flächendeckend verstellt hat.“ (Merten 1993: 188)

Diese kritische Äußerung Mertens deutet bereits an, wie komplex und vielschichtig sich die Auseinandersetzung mit dem Begriff Kommunikation gestaltet. Sperka (1996: 16) spricht in diesem Zusammenhang von der Unterschiedlichkeit der Auffassungen darüber, was unter Kommunikation zu verstehen ist, die sich *„kristallin in der Vielfalt der abgegebenen Definitionen“* widerspiegelt.

So überrascht es nicht, dass sich allein mit einer Gegenüberstellung der Definitionen des Begriffes ‚Kommunikation‘ Bücher füllen ließen (Harlow 1976; Merten 1977). Die große Anzahl an abgeleiteten und artverwandten Begriffen wie ‚Organisationskommunikation‘ und ‚Mitarbeiterkommunikation‘ wartet darüber hinaus mit einer ebenso unübersichtlichen Menge an unterschiedlichen Definitionen auf. Die Zielsetzung dieses Kapitels besteht nicht darin, einen Gesamtüberblick über diese Definitionen zu liefern. Vielmehr sollen an dieser Stelle eine für die weitere Argumentation geeignete Definition des Konstruktes ‚Kommunikation‘ sowie eine Abgrenzung und Begriffsbestimmungen relevanter Derivate herausgearbeitet werden.

Bei aller Vielfalt scheint der gemeinsame Nenner der Begriffsbestimmungen von Kommunikation das Abheben auf die Elemente ‚Kommunikationspartner‘, ‚Kommunikationsinhalt‘, ‚Kommunikationsmedium‘ und ‚Kommunikationswirkung‘ zu sein (Rausch 2008: 25). Dies drückt sich bereits in der sogenannten Lasswell-Formel, einem sehr frühen und prominenten Strukturierungsversuch aus den vierziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts, aus:

„A convenient way to describe an act of communication is to answer the following questions: Who says what in which channel to whom with what effect?“ (Lasswell 1948: 84)

Im Dorsch, einem psychologischen Standardwerk, werden neben den Elementen der Kommunikation auch die prozessuale und interaktive Dimension sowie die vielfältigen Möglichkeiten der Kommunikation betont:

„Kommunikation (=K.) [lat. communicatio Verbindung, Mitteilung], die wichtigste Form sozialer Interaktion, der Prozess der Informationsübertragung mit den Komponenten: Kommunikator und Kommunikant (die einseitig oder wechselseitig einwirken), den K.mitteln (die als sprachliche oder nicht-sprachliche Zeichen auftreten), den K.kanälen (die akustisch, optisch usw. – von Mensch zu Mensch oder über die sog. Massenmedien Presse, Funk, Film, Fernsehen sich bieten) und den K.inhalten aller Art.“ (Häcker/Stapf 2009: 526)

Die bislang aufgeführten Begriffsbestimmungen schränken den Definitionsbereich bereits auf den zwischenmenschlichen Sektor ein. Dabei soll nicht unerwähnt bleiben, dass auch deutlich weiter gefasste Definitionsansätze existieren. So interpretiert Hahne bereits den körperlichen Stoffwechselprozess als eine Elementarform der Kommunikation (1998: 35). Merten wiederum ordnet Kommunikationsformen vier Evolutionsstufen zu, der subanimalischen, der animalischen, der Human- und schließlich der Massen- bzw. technischen Kommunikation (1998: 5).

Nach Noelle-Neumann, Schulz und Wilke (1997: 140) bezieht sich der engere Kommunikationsbegriff jedoch auf soziale Prozesse und damit auf die Interaktion zwischen menschlichen Wesen. Diesem im Einklang mit den beiden bereits aufgeführten Definitionen stehenden Verständnis von Kommunikation soll auch in dieser Arbeit gefolgt werden.

Während Lasswell mit der Verwendung des Begriffes ‚Effect‘ bereits andeutungsweise auf die Zielgerichtetheit kommunikativer Maßnahmen eingeht, fehlt diese Komponente bei der Definition von Häcker und Stapf. Im Kontext der vorliegenden Studie ist jedoch gerade dieser Aspekt von großer Bedeutung. Deshalb soll im Folgenden eine weitere Definition angeführt werden, nach welcher Kommunikation steht für

„alle Prozesse, die einen Sender (initiator), Empfänger (recipient), einen Kommunikationsmodus oder -kanal (z. B. Sprache), eine (inhaltlich bestimmbare) Botschaft oder Nachricht (message) und eine auf Empfang erfolgende

Verhaltensänderung oder allg. einen Effekt gleich welcher Art als analytische Einheiten aufweisen“ (Fröhlich 1994: 238).

Fröhlich fordert dabei eine auf Empfang erfolgende Verhaltensänderung oder einen Effekt gleich welcher Art als analytische Merkmale. Hieraus ließe sich folgern, dass bei Nichteintritt einer Verhaltensänderung oder eines anderen Effektes keine Kommunikation vorläge. Gerade unter Bezugnahme auf das in Kapitel 1.4.1 zum Konstruktivismus Aufgeführte erscheint es jedoch unrealistisch, davon auszugehen, dass jedweder Effekt, der sich an oder in einem Menschen vollzieht, beobachtet werden kann. Damit ist auch die Eignung einer beobachtbaren Verhaltens- oder sonstigen Veränderung als analytische Einheit kommunikativer Prozesse fraglich. Aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit erscheint überdies bereits die Zielsetzung, eine Verhaltens-, Einstellungs- oder zumindest Bewusstseinsänderung herbeizuführen, als ausreichend, um das Vorhandensein von Kommunikation zu begründen.

Damit kann durch Kombination der Definitionen von Häcker/Stapf und Fröhlich sowie unter Berücksichtigung der eben erfolgten Abwandlung eine Definition des Begriffes Kommunikation vorgestellt werden, die den Zwecken dieser Untersuchung dienlich ist:

| |
|--|
| Kommunikation ist die wichtigste Form sozialer Interaktion und umfasst alle Prozesse, die Sender, Empfänger, Kommunikationsmedium, Botschaft sowie die Zielsetzung, eine Verhaltens-, Einstellungs- oder Bewusstseinsänderung herbeizuführen, als analytische Einheiten aufweisen. |
|--|

Kommunikation betrifft als die wichtigste Form sozialer Interaktion alle Lebensbereiche (Retter 1996: 12). Dabei geht Wahren (1987: 45) davon aus, dass das, was für die Kommunikation im privaten Bereich gilt, grundsätzlich auch Gültigkeit für die zwischenmenschliche Kommunikation im Unternehmenskontext besitzt.

Zu beachten ist dabei jedoch, dass infolge der Ausrichtung privatwirtschaftlicher Unternehmen am Prinzip der Gewinnmaximierung dort kommunikative Prozesse aus anderen Blickwinkeln zu betrachten sind. Dies bringt Bruhn sehr treffend zum Ausdruck, indem er Unternehmenskommunikation definiert als die

„Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leis-

tungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“ (2003: 2).

Wenngleich diese Begriffsbestimmung die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens sieht, hebt sie doch stark auf die Darstellung des Unternehmens und seiner Leistungen ab und bewegt sich damit in einem marketingspezifischen Kontext.

Steinmann und Zerfaß (1995: 18) wählen hingegen einen breiteren Ansatz, indem sie Unternehmenskommunikation als die Gesamtheit der kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern im Rahmen der Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten bezeichnen.

Nach Mast (2010: 7) findet der Begriff Unternehmenskommunikation dann Anwendung, wenn es sich um eine spezielle Organisationsform, die privatwirtschaftlichen Unternehmen, handelt. Anderenfalls ist von Organisationskommunikation die Rede. Allgemein versteht Staehle Organisationen als zielorientierte, soziale Gebilde mit einem angebbaren Mitgliederkreis, die auf Dauer angelegt sind und aus Individuen und Gruppen bestehen, die mittels funktionaler Differenzierung und rationaler Koordination und Führung bestimmten Zwecken dienen und bestimmte Ziele zu erreichen suchen (1999: 415).

Damit kann auch die Bundeswehr als Organisation bezeichnet werden. Folglich handelt es sich bei den in der und durch die Bundeswehr initiierten kommunikativen Prozessen um Organisationskommunikation.

Verallgemeinert man nun die oben genannte Begriffsbestimmung von Steinmann und Zerfaß, so entsteht die folgende Definition von Organisationskommunikation:

| |
|---|
| Organisationskommunikation ist die Gesamtheit der kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern im Rahmen ihrer Aufgabendefinition und -erfüllung. |
|---|

Zu dieser Definition ist anzumerken, dass sie auf eine Differenzierung der internen und externen Dimension kommunikativer Maßnahmen verzichtet. Im systemischen Grundverständnis des Autors, das in den Kapiteln 1.4.1.1 und 1.4.2.3 dargelegt wurde, handelt es sich bei Organisationen um Systeme, die einerseits als Systeme und Subsysteme in eine Systemumwelt integriert sind und ihrerseits aus Subsystemen, wie beispielsweise der Organisationskommunikation, bestehen. Die im Zentrum der systemischen Betrachtung stehende Interaktion der Systeme impliziert, dass eine

Organisation als System sowohl nach außen als auch nach innen kommuniziert. Daraus folgen die interne und externe Dimension der Organisationskommunikation, die bei Zugrundelegung eines systemischen Organisationsverständnisses nicht gesondert in einer Definition erscheinen müssen, da sie systemimmanent sind.

Der Zielsetzung dieser Untersuchung entsprechend soll im Folgenden die interne Dimension der Organisationskommunikation näher beleuchtet werden. Dass es sich dabei lediglich um eine unsystemische Vereinfachung handeln kann, wird in Kapitel 1.6 näher ausgeführt.

In Anlehnung an Derieth (1995: 25) zählt jeder Kommunikationsprozess, der zwischen Organisationen und ihren internen und externen Umwelten abläuft, zur Organisationskommunikation. Aus dieser ebenfalls ein systemisches Grundverständnis artikulierenden Aussage lässt sich folgern, dass es sich bei interner Organisationskommunikation um diejenigen kommunikativen Prozesse handelt, die im Innenbereich von Organisationen stattfinden.

Diese Interpretation stützen Schwab und Zowislo mit der Aussage, dass alle Kommunikationsabläufe, die innerhalb eines Unternehmens stattfinden, der internen Unternehmenskommunikation zugeordnet werden können (2002: 26).

Demgegenüber betrifft nach Bruhn die externe Unternehmenskommunikation alle Stakeholder außerhalb des Unternehmens, mit denen das Unternehmen in Kontakt steht. Zu diesen zählen Lieferanten, Mitbewerber, Kunden, andere Unternehmen sowie die Gesellschaft (vgl. Bruhn 1997: 173).

Während die erste Aussage unmittelbar auf Organisationen, auch nichtkommerzielle, übertragbar ist, wäre die letztere bei näherer Betrachtung in Bezug auf die durch Bruhn genannten Stakeholder zu modifizieren. Eine Konkretisierung dieses Aspektes liegt jedoch nicht im Blickfeld dieser Studie. Damit erscheint es ausreichend, festzustellen, dass auch im Hinblick auf die externe Kommunikation nichtkommerzieller Organisationen Stakeholder existieren, die sich teilweise mit den von Bruhn genannten decken.

Die nähere Befassung mit dem Begriff der iK in Unternehmen bzw. Organisationen zeigt schnell, dass eine Reihe von weiteren Begrifflichkeiten existiert, die teilweise synonym und teilweise in abweichender Bedeutung Anwendung finden.

So sehen Mast, Huck und Güller (2005: 37ff.) Public Relations (PR) einerseits als Funktionsfeld der Unternehmenskommunikation, andererseits aber die Kommunikati-

on mit den Mitarbeitern als einen Schwerpunkt der Public Relations aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. An anderer Stelle legt Mast unter Bezugnahme auf die Systemtheorie dar, dass einige PR-orientierte Modelle der Unternehmenskommunikation die Grenze zwischen Organisationskommunikation und Public Relations gar verschwinden ließen (2010: 36).

Bruhn hingegen sieht die interne PR lediglich als einen Teilbereich der iK (1997: 176).

In eine andere Richtung argumentiert wiederum Rausch (2008: 28), die unter Bezugnahme auf Einwiller, Klöfer und Nies (2006) feststellt, dass die Begriffe ‚interne Unternehmenskommunikation‘, ‚interne Kommunikation‘, ‚interne Public Relations‘, ‚Mitarbeiterinformation‘ und ‚Mitarbeiterkommunikation‘ im Schrifttum häufig synonym verwendet werden.

Im Sinne des Forschungsinteresses dieser Studie erscheint eine weitergehende Befassung mit der angedeuteten terminologischen Vielfalt unzweckmäßig. Vielmehr wird es als ausreichend erachtet, den Begriff der internen Organisationskommunikation präzise, umfassend und kompatibel zu definieren und ihn vom Begriff der Mitarbeiterkommunikation abzugrenzen. Dies soll im Folgenden auf Basis einer Begriffsbestimmung von Schick geschehen.

Nach Schick (2005: 191) umfasst der Begriff interne Unternehmenskommunikation alle kommunikativen Prozesse, die in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern stattfinden. Interne Unternehmenskommunikation stellt, so Schick, damit die Verbindung zwischen den Individuen eines arbeitsteiligen Systems her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert so das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure.

Diese Begriffsbestimmung ist aus Sicht des Autors ebenso verständlich wie umfassend. Durch Erhöhung des Abstraktionsgrades von privatwirtschaftlichen Unternehmen auf Organisationen im Allgemeinen, bei denen es sich ebenfalls um arbeitsteilige Gebilde handelt (s. o.), lässt sich die nachstehend aufgeführte Definition von interner Organisationskommunikation entwickeln:

| |
|--|
| Interne Organisationskommunikation ist die Gesamtheit der kommunikativen Prozesse, die in einer Organisation zwischen deren Mitgliedern stattfinden. Sie stellt die Verbindung zwischen den Individuen des arbeitsteiligen Systems her, ermöglicht |
|--|

Interaktion und Koordination und steuert so das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure.

Der Zielsetzung dieser Arbeit entsprechend liegt der Fokus aller Betrachtungen auf der internen Organisationskommunikation. Daher reicht eine aussagekräftige und mit den bereits entwickelten Definitionen kompatible Begriffsbestimmung nicht aus; vielmehr ist das Konstrukt ‚iK‘ im Weiteren über eine Befassung mit dessen Akteuren, Erscheinungsformen, Funktionen und Zielen sowie Kernbereichen zu operationalisieren.

Der in o. g. Definition enthaltene Begriff ‚Mitglieder‘ ist weit gefasst zu interpretieren und steht für die Akteure der iK. Dies sind sowohl Angehörige des Managements auf den unterschiedlichen Ebenen einer Organisation als auch Angehörige der Personalvertretungen sowie Organisationsmitglieder ohne Managementaufgaben oder Personalvertretungsmandat. Damit sind lediglich die aus Sicht der Verfassers dieser Arbeit wichtigsten Organisationsmitglieder benannt; weitere Akteure können sonstige Interessengruppen in der Organisation, Angehörige von Organisationsmitgliedern oder Ehemalige sein (Bruhn 1997: 895). Stellt man die genannten Akteure in beiden Dimensionen einer Matrix dar, so wird deutlich, wie vielfältig iK auftreten kann. Diese Vielfältigkeit muss bei allen Optimierungsüberlegungen adäquat berücksichtigt werden.

| Adressat/ Absender | Management | Personal- vertretung | Mitarbeiter | ... | ... |
|---------------------------------|--|--|--|-----|-----|
| Management | Management- interaktion | Kommunikation mit Personal- vertretung | Mitarbeiter- kommunikation | XXX | XXX |
| Personal- vertretung | management- gerichteter Dialog der Personal- vertretung | Interaktion der Personal- vertretung | mitarbeiter- gerichteter Dialog der Personal- vertretung | XXX | XXX |
| Mitarbeiter | management- gerichteter Mitarbeiterdialog | Mitarbeiterdialog in Richtung Perso- nalvertretung | Mitarbeiter- interaktion | XXX | XXX |
| ... | XXX | XXX | XXX | XXX | XXX |

Abb. 2: Akteure der iK in Organisationen
(eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 1992: 4)

Diese Abbildung zeigt auch, dass es grundsätzlich drei Erscheinungsformen von iK gibt. Das Unterscheidungskriterium besteht hier in der Flussrichtung der kommunikativen Prozesse durch die Aufbauorganisation. Wird hierarchisch gesehen von oben nach unten kommuniziert, so handelt es sich um Abwärtskommunikation. Kommunikationsprozesse von unten nach oben können dementsprechend als Aufwärtskommunikation bezeichnet werden und Kommunikation, die keiner dieser beiden Kategorien zugeordnet werden kann, wird unter horizontaler Kommunikation subsumiert (Mast 2006: 267ff.).

Mit Blick auf die vorstehende Matrix wird offensichtlich, dass der Terminus ‚Mitarbeiterkommunikation‘ nur einen Teilbereich der iK abdeckt, da er lediglich durch das Management initiierte kommunikative Prozesse der Abwärtskommunikation zwischen Management und Mitarbeitern umfasst.

In engem Zusammenhang mit den Akteuren und Adressaten steht der Begriff der ‚Stakeholder‘ im Rahmen der iK. Freeman definiert die Gruppe der Stakeholder allgemein betrachtet wie folgt:

„Organizations have Stakeholders. That is, there are groups and individuals who can effect, or are effected by, the achievement of an organization’s mission.“ (1984: 52)

Die große Bedeutung der Stakeholder kommt in der nachstehenden Bemerkung Freemans deutlich zum Ausdruck. Demnach handelt es sich dabei um *„those groups without whose support the organization would cease to exist“* (1984: 31).

Mast (2006: 127) übersetzt Stakeholder als ‚Anspruchsgruppen‘ und bezeichnet sie als diejenigen Individuen oder Gruppen, die von Entscheidungen der Organisation betroffen sind bzw. durch ihr Handeln die Aktionen der Organisation beeinflussen können. Sie merkt weiter an, dass Stakeholder über divergierende Interessen und auch über unterschiedliche Machtpotenziale zur Durchsetzung ihrer Interessen verfügen können.

Eine situationsgerechte und systemisch angelegte Analyse der Stakeholder weist den Weg zu einer zielgerichteten Bestimmung und Priorisierung der Adressaten und Absender für konkrete Maßnahmen im Rahmen der iK.

Entsprechend der hier herausgearbeiteten Definition von interner Organisationskommunikation bestehen die Grundfunktionen der iK nach Mast (2006: 257) in der Koordination der organisationsinternen Aktivitäten (instrumentelle Funktion) und

der Befriedigung der emotionalen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder (soziale Funktion).

Gerade die zweite der hier genannten Funktionen besitzt im Kontext des in Kapitel 1.4.2.3 dargestellten Menschenbildes der OE und derer Ziele aus Sicht des Verfassers eine herausragende Bedeutung. Auf diese rekurriert auch Winterstein (1996: 33ff.), indem er als die wichtigsten Ziele der iK die Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder, die Erhöhung von deren Interesse, Integration und Identifikation sowie die Verbesserung des Betriebsklimas und der Organisationskultur benennt. Ganz im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise verweist er zusätzlich darauf, dass die iK mittelbar über deren organisationsinterne Adressaten auch eine große Außenwirkung entfalten kann. Damit legt er den Schwerpunkt eindeutig auf die soziale Funktion der iK.

Mast zeichnet ein umfassenderes Bild, indem sie als Ziele der iK die Mobilisierung des Know-hows und Engagements der Mitarbeiter, die Stärkung der Akzeptanz von Entscheidungen und Personen, die Verbesserung der Umsetzung von Organisationszielen sowie eine Optimierung der Kommunikationsarchitektur angibt (2006: 256). Was die hier ebenfalls erwähnte instrumentelle Funktion der iK anbetrifft, so muss an dieser Stelle verdeutlicht werden, dass eine funktionierende interne Kommunikation eine *Conditio sine qua non* für das zielgerichtete Wirken einer arbeitsteiligen Organisation darstellt. Mithin dient diese nicht nur einer Verbesserung der Zielerreichung; die arbeitsteilige Umsetzung von Organisationszielen wäre ohne iK schlichtweg unmöglich. Gerade deshalb scheint sich nach Ansicht des Autors dieser Studie der Fokus der Optimierungsbemühungen auf diese Funktion zu richten. Im Sinne einer systemischen Denkweise handelt es sich dabei jedoch um einen unzureichenden Ansatz, der häufig aus einer einseitigen betriebswirtschaftlichen Orientierung der Verantwortungsträger resultiert. Gerade hier muss durch Aufnahme eines interdisziplinären Dialoges auch die organisationspsychologische Dimension angemessene Berücksichtigung finden.

Nach Mast bilden die persönliche Kommunikation, das Intranet und die traditionellen Mitarbeiterzeitschriften die Kernbereiche der iK, weshalb sie diese auch als „*Triumvirat interner Unternehmenskommunikation*“ (2006: 273) bezeichnet. Etwas allgemeiner formuliert stellen damit die mündliche Kommunikation, die schriftliche, gedruckte Kommunikation und die elektronische Kommunikation die Kernbereiche der iK dar (Mast 2006: 274; Schick 2002: 39). Diesen Kernbereichen und den dort

eingesetzten vielfältigen alten und neuen Medien (vgl. Mast 2006: 274 ff., Rausch 2008: 32ff. und Dörfel 2008a, dort insbes. Kulow 2008) wird bei allen Überlegungen zur Optimierung der iK verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen sein. Dabei sollten auch die nicht institutionalisierten Erscheinungsformen der iK, häufig als Flurfunk bezeichnet, nicht außer Acht gelassen werden (vgl. Hinsen 2008 und Mast 2006: 237ff.).

1.5.2 Controlling und Kommunikations-Controlling

In seinem betriebswirtschaftlichen Standardwerk Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre stellt Hopfenbeck 1989 fest, dass die Erarbeitung eines Controlling-Begriffes in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch keineswegs abgeschlossen ist (750). Haberland und Preißler sprachen in diesem Zusammenhang bereits 1978 von einer „*Begriffsverwirrung*“ (1978: 3). An dieser Situation hat sich bis heute nichts verändert: So kommt auch Jung 2007 zu der Bewertung, dass in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffes ‚Controlling‘ existiert (2007: 4). Hentze, Heinecke und Kammel führen aus, dass – trotz zunehmender Bedeutung in Wissenschaft und Praxis – über Definition, Aufgaben und Ziele des Controllings nur wenig Einigkeit besteht (2001: 457).

Dabei sieht Peemöller eine Ursache für diese Situation darin, dass bei einem komplexen Konstrukt wie dem Controlling von den Betrachtern einzelne Segmente zur Begriffsbildung herausgegriffen werden, die deren Forschungsschwerpunkt entsprechen. Zudem konstatiert er, dass vielschichtige Gebilde wie das Controlling alternativ über ihre Bestandteile, Ziele, Aufgaben oder ihre innere Struktur bezeichnet werden können. Erschwerend kommt gerade beim Controlling hinzu, dass bereits die Übersetzung des Begriffes ins Deutsche zu Unschärfen führen kann und die morphologische und phonologische Ähnlichkeit zum Begriff Kontrolle falsche Assoziationen weckt (2005: 32).

Horváth (1986) bietet eine Möglichkeit der Systematisierung unterschiedlicher Definitionen an, indem er diese den Überbegriffen ‚Hervorhebung der Zielorientierung‘, ‚Hervorhebung der Entscheidungsvorbereitung‘, ‚Hervorhebung der Informationsfunktion‘ und ‚Hervorhebung der Führungsfunktion‘ zuordnet. Dabei passt die von Horváth entwickelte Definition von Controlling in die letzte der genannten Kategorien. Nach Horváth (2006: 134) ist Controlling

„dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“

Wenngleich diese Begriffsbestimmung etwas sperrig wirkt, so weist sie doch die Richtung in das durch den Autor zu Grunde gelegte Wesen des Controllings, indem sie – basierend auf einem systemischen Grundverständnis – die Nähe des Controllings zum Führungsprozess darstellt.

Einfacher wird das Wesentliche durch die Definition von Jung ausgedrückt:

„Controlling ist [...] ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete Informationserarbeitung und -verarbeitung unterstützt. Der Controller sorgt dafür, dass ein wirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht, das vor allem durch systematische Planung und der damit notwendigen Kontrolle hilft, die aufgestellten Unternehmensziele zu erreichen.“ (2007: 6)

Diese aus der betriebswirtschaftlichen Literatur entnommene Begriffsbestimmung kann, ohne ihre Kernaussagen einzubüßen, wie folgt vereinfacht und verallgemeinert werden:

Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das Managementprozesse in Organisationen durch zielgerichtete Informationsbeschaffung und -verarbeitung, vor allem im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele, unterstützt.

In Kapitel 1.4.1.3 fand bereits der Begriff des Kommunikations-Controllings Verwendung. Nun ist durch Bezugnahme auf die soeben entwickelte Controlling-Definition eine **erste Annäherung** an eine Begriffsbestimmung möglich:

Kommunikations-Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, welches das Management der kommunikativen Prozesse einer Organisation durch zielgerichtete Informationsbeschaffung und -verarbeitung, vor allem im Hinblick auf die Erreichung der Kommunikationsziele, unterstützt.

Diese Arbeitsdefinition wurde in Anlehnung an die vorab entwickelte Begriffsbestimmung von Controlling gebildet und stellt nur einen Zwischenschritt dar, da es

sich hier lediglich um die Verbindung zweier Termini handelt, die unterschiedlichen Welten entstammen.

Der Begriff ‚Kommunikations-Controlling‘ steht jedoch vielmehr für eine neuartige Denkweise und junge Controlling-Disziplin, die auf einer grundlegend veränderten Bewertung der Bedeutung kommunikativer Prozesse für den Erfolg von Organisationen fußen. Diese Denkschule hat eigenständige Definitionen des Begriffes ‚Kommunikations-Controlling‘ hervorgebracht, die im folgenden Hauptkapitel dargestellt und mit der oben gebildeten Begriffsbestimmung verglichen werden sollen.

1.5.3 Management und Kommunikationsmanagement

Wenngleich sich in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur eine unüberschaubare Anzahl unterschiedlicher Definitionen für den Begriff ‚Management‘ findet, so herrscht doch weitgehend Einigkeit darüber, dass Management eine institutionale (das Management als Träger der Managementtätigkeiten) und eine funktionale (das Management als Prozess) Dimension aufweist. Managementfunktionen sind hierbei zum einen die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung vorgegebener Ziele (personenbezogene Aufgaben) und zum anderen die Erfüllung bestimmter Aufgaben im Rahmen des Managementprozesses (sachbezogene Aufgaben). Dabei besteht eine enge Verknüpfung von personen- und sachbezogenen Komponenten (Hopfenbeck 1989: 409).

Diese enge Verwobenheit bringen auch Häcker und Stapf zum Ausdruck, die Management als eine *„Bezeichnung für spezielle Arten von Tätigkeiten, die der Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle von Personen oder von Arbeitsaktivitäten bei der effizienten Zielerreichung dienen“*, verstehen (2009: 609).

Zudem stellt diese Definition neben dem Zielbezug auch die Prozesshaftigkeit der funktionalen Management-Dimension heraus.

Wild spricht in diesem Zusammenhang von einem sich ständig wiederholenden Managementzyklus, der durch Vor- und Rückkoppelungsprozesse im Sinne eines kybernetischen Regelkreises gekennzeichnet ist. Als Phasen dieses Prozesses sieht Wild Zielbildung, Planung, Entscheidung, Durchsetzung, Messung, Kontrolle, Abweichungsanalyse und Ziel-, Plan- sowie Systemanpassung (1982: 35ff.).

Je nach gewähltem Abstraktionsniveau und Begriffsverständnis finden sich in der Literatur Prozessmodelle mit mehr oder weniger Teilprozessen. Als gelungenen

Kompromiss zwischen hoher Aussagekraft und Prägnanz favorisiert der Autor dieser Arbeit die Aufteilung von Wöhe (1996: 99) in

Ziele setzen → Planen → Entscheiden → Realisieren → Kontrollieren.

Wesentliche Bestandteile der Planung sind dabei nach Rau die Ist-Analyse, die Prognose und die Alternativensuche (2004: 9).

Aus den zusammengetragenen Fragmenten lässt sich die folgende Begriffsbestimmung bilden:

Management ist ein aus den Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle bestehender Kreislauf zur zielgerichteten Steuerung von Personen und Abläufen in Organisationen.

In Anlehnung an Mast (2006: 80) handelt es sich bei Kommunikationsmanagement um die geplante Gestaltung und Optimierung kommunikativer Handlungen zur Erreichung von Zielen. Erweitert man diese Begriffsbestimmung um die prozessuale Dimension, die dem Management innewohnt, so lässt sich folgende **vorläufige** Definition des Begriffes ‚Kommunikationsmanagement‘ herausarbeiten:

Kommunikationsmanagement ist ein aus den Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle bestehender Kreislauf zur zielgerichteten Steuerung der kommunikativen Handlungen in und von Organisationen.

1.6 Die Vernetztheit von interner und externer Kommunikation

Die in Kapitel 1.4 aus Konstruktivismus, Systemtheorie und Organisationsentwicklung hergeleitete Notwendigkeit zum vernetzten Denken gilt auch und gerade für jedwede Überlegung hinsichtlich der Optimierung kommunikativer Prozesse in Organisationen.

Betrachtet man die unterschiedlichen Personen und Gruppen, die in kommunikativen Prozessen als Absender und/oder Adressat eine Rolle spielen können, und deren sozioökonomische Bezugssysteme, so wird offenkundig, dass die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation fließend sind. So kann eine Maßnahme der iK, über ein Organisationsmitglied nach außen getragen, ebenso externe Auswirkungen verursachen wie eine Maßnahme der externen Kommunikation, durch ein Organisationsmitglied aufgenommen, im Innenbereich der Organisation wirken kann

(Brettschneider/Bihler 2009: 66). Auf diesen Aspekt wurde in Kapitel 1.4.1.2 unter der Überschrift ‚Nebenwirkungen zielgerichteter Kommunikation‘ bereits hingewiesen.

Aufgrund dieser plausiblen Feststellung lässt sich vermuten, dass es sich bei der internen und der externen Kommunikation in Organisationen um hochgradig interdependente Prozesse handelt. Eine isolierte Betrachtung der einen oder der anderen Seite kann damit nur unsystemisch und nicht realitätsgetreu sein.

Gleichwohl soll der Schwerpunkt dieser Untersuchung auf die iK gelegt werden. Dies entspricht dem Forschungsinteresse der Arbeit und erscheint aus Sicht des Autors zum einen praktikabel, da es aus Gründen der Komplexitätsreduktion angezeigt ist. Darüber hinaus setzen Fachliteratur und Unternehmen bislang den Schwerpunkt deutlich erkennbar im Bereich der externen Kommunikation, so dass auf dem Felde der iK großer Handlungsbedarf besteht (Mast 2006: 260; Dreesen 2009: 7f.; Rolke 2003: 22ff.; Dörfel 2008b: 11; Langen/Wreschniok 2008: 243; Porák 2005: 187). Überdies führt eine systemische Grundüberzeugung mit dem Wissen um die Interdependenz kommunikativer Prozesse stets zu einer ausgewogenen und vernetzten Betrachtung beider Dimensionen (vgl. hierzu das Konzept der ‚Integrierten Kommunikation‘, bspw. in Mast 2013: 40ff. und 2010: 44ff., Bruhn 2009 und 2008: 513ff., Zerfaß 2010b: 307ff. und 2007: 52ff., Sottong 2008: 29ff. und Jossé 2005: 69ff.).

Nachdem dies in der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden kann, erscheint der Hinweis unverzichtbar, dass sowohl die Analyse der iK als auch eine Auswahl von Instrumenten zur zielgerichteten Steuerung der iK nur nach sorgfältiger Betrachtung aller kommunikativen Prozesse, auch der externen, erfolgen können. Wenngleich die Zielsetzung dieser Studie unter anderem darin besteht, Instrumente zur Optimierung der iK organisationsspezifisch, zielgerichtet und nachvollziehbar auszuwählen, so müssen diese in weiterführenden Untersuchungen auf ihre Kompatibilität mit Instrumenten zur Optimierung der externen Kommunikation und die Möglichkeiten einer synergetischen Anwendung überprüft werden. Ohne der Ableitung von Bewertungskriterien, die an einer späteren Stelle erfolgen wird, vorgreifen zu wollen, lässt sich bereits hier mit Blick auf das skizzierte systemische Grundverständnis feststellen, dass Instrumenten, welche die zielgerichtete Steuerung aller kommunikativen Prozesse, der internen und der externen, ermöglichen, grundsätzlich der Vorzug gegeben werden sollte. Zerfaß (2008: 447) drückt dies wie folgt aus:

„Ein vollständiges Controllingssystem muss [...] die Vielschichtigkeit der Stakeholderbeziehungen abbilden und gleichzeitig die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen, strategischen Kommunikationsprogrammen und operativen Maßnahmen im Medienmix aufzeigen.“

2 Kommunikations-Controlling

Der Terminus ‚Kommunikations-Controlling‘ steht nicht nur für eine neue Controlling-Disziplin, sondern ist ‚Begriff gewordenes Zeugnis‘ der Annäherung zweier Subsysteme, die selbst in den fortschrittlichsten Unternehmen noch vor wenigen Jahren kaum Schnittmengen kannten (Piwinger/Porák 2005: 6).

Dies hat sich mittlerweile entscheidend geändert. Die Gründe für diesen Wandel sollen im ersten Teil dieses Hauptkapitels dargelegt werden. Es folgen eine begriffliche Auseinandersetzung mit dem Kommunikations-Controlling und dessen Spezifizierung anhand allgemein anerkannter Charakteristika. Im Anschluss daran soll das nunmehr theoretisch beschriebene Konstrukt durch die systematische Zuordnung und allgemeine Bewertung aktueller Instrumente ‚mit Leben erfüllt‘ werden. Damit wird das Spektrum der grundsätzlich geeigneten Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der internen Unternehmenskommunikation aufgezeigt, aus dem dann – abhängig von den Ergebnissen der empirischen Untersuchung – systematisch und nachvollziehbar die für die Bundeswehr bestgeeigneten Instrumente ausgewählt werden können.

2.1 Unternehmenskommunikation – vom Schattendasein ins Rampenlicht

„Kommunikation gilt inzwischen als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in einer globalisierten und immer stärker von Medien geprägten Wirtschaft und Gesellschaft.“ (Pitzer 2005: 7)

„Niemand würde heute noch bezweifeln, dass die Entwicklung des Unternehmenswertes laufend durch Kommunikation beeinflusst wird.“ (Severin 2005: 9)

„Heutzutage ist unbestritten, dass Kommunikation wesentlich zum Erfolg von Unternehmen und anderen Organisationen beiträgt.“ (Zerfaß/Pfannenbergl 2005: 14)

Diese kleine Ansammlung von Zitaten, die sich beliebig erweitern ließe, offenbart zwei Kernaussagen zum Stellenwert der Kommunikation in der Unternehmenswelt:

- + Der Kommunikation wird große Bedeutung beigemessen.
- + Dies war nicht immer der Fall.

Wie intensiv in den Chefetagen führender Unternehmen mittlerweile über kommunikative Prozesse und deren Steuerung gesprochen wird, belegen zahlreiche nationale und internationale Studien (vgl. Reineke 2012: 59ff., Zerfaß/Tench/Verhoeven/Vercic/Moreno 2010, Zerfaß 2010a: 41, Trebecki/Verhoeven/Zerfaß 2010, Wright/Gaunt/Zerfaß 2009, Dreesen 2009: 1f., Sommer 2006: 34, Zerfaß/Pfannenbergl 2005: 17, Mast 2005 sowie Paine 2004).

So stellt Sommer (2006: 34) unter Bezugnahme auf eine Befragung der Kommunikations-, Marketing- und Finanzdirektoren der 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen im Jahre 2006 fest, dass die hohe Bedeutung der Unternehmenskommunikation bei dieser Personengruppe unzweifelhaft ist. Dennoch räumt er ein, dass mit Stand 2006 nur eine geringe Anzahl besonders innovativer Unternehmen bereits Controlling-Systeme für den Bereich der Kommunikation nutzt (vgl. hierzu auch Ziesche 2005, Röhrig 2005 sowie Lopez/Jäger 2007). Die Einführung von derartigen Systemen stellt, so Sommer, einen komplexen Veränderungsprozess dar, der von Vorurteilen und Akzeptanzproblemen begleitet wird.

Das hier allgemein für kommunikative Prozesse im Unternehmen Festgestellte gilt auch für die iK im Besonderen. Wie Stobbe (2008: 286) resümiert, hat die interne Unternehmenskommunikation lange Zeit eine untergeordnete Rolle gespielt und wurde in ihrer Bedeutung unterschätzt. Dies hat sich jedoch in den letzten zehn Jahren grundlegend geändert. Als Hauptgrund dafür nennt er die Bedeutungszunahme des Faktors Mensch im Unternehmenskontext.

„Durch diese Bedeutungszunahme rückt die Interne Kommunikation vom Rand in die Mitte des Unternehmens, wird zum strategischen Faktor.“
(Stobbe 2008: 286)

Auch Depner-Berger (2004) arbeitet in ihrer Studie heraus, dass 72 Prozent von 300 befragten österreichischen Managern die Auffassung vertreten, interne Kommunikation in ihren Unternehmen werde zukünftig noch wichtiger werden und deutlich mehr Ressourcen zugewiesen bekommen. Sottong (2008: 22) kommt in einer Befragung von zwölf iK-Verantwortlichen deutscher Großunternehmen zu einer sehr ähn-

lichen Einschätzung:

„Interne Kommunikation als Abteilung und offizielles Unternehmensinstrument hat demzufolge in den vergangenen zehn Jahren eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte hinter sich – und soll in Zukunft noch wichtiger werden.“

Marell, Bruns und Rau merken an, dass viele Unternehmen mittlerweile erkannt haben, wie groß die Bedeutung der iK für die Zukunft des Unternehmens ist (2008: 75). Mast bestätigt dies ebenfalls (2010: 219). Leinemann (2008: 246) stellt sogar fest:

„Es steht wohl außer Frage, dass eine funktionierende Interne Kommunikation einen nicht unerheblichen Beitrag zum Erfolg einer Organisation oder eines Unternehmens liefert.“

Während, wie Severin (2005: 9) nicht ohne Ironie anmerkt, dem Wirken der Kommunikationsverantwortlichen seitens der Unternehmensführer und Betriebswirte lange Zeit mit Skepsis begegnet wurde, scheint mittlerweile auch bei dieser Personengruppe unbestritten zu sein, dass interne und externe Kommunikation einen nicht vernachlässigbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und entscheidend mitwirken, die Existenz des Unternehmens am Markt langfristig zu sichern (Neumann 2014: 5ff.; Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 14; Zerfaß 2005a: 182; Steinmann/Schreyögg 2000: 180ff. und 222ff.; Müller-Stewens/Lechner 2003: 212ff. und 351ff.; Biel/Piwinger 2006: 581 und 586).

Dabei sehen Zerfaß und Pfannenbergs die Gründe für diesen Wandel zum einen in der Erkenntnis, wie groß die Bedeutung der Kommunikation für die laufenden Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen ist; zum anderen scheint sich die Überzeugung durchgesetzt zu haben, dass durch kommunikative Prozesse zugleich immaterielle Werte wie Vertrauen, Reputation und Veränderungsbereitschaft geschaffen werden können, die von Konkurrenten kaum zu imitieren sind und deshalb einen entscheidenden Vorteil gegenüber Mitbewerbern darstellen (2005: 14ff.) Zu einer sehr ähnlichen Einschätzung kommt auch Schuppener (2005: 114).

Es stellt sich durchaus die Frage, warum diese Erkenntnisse nicht schon deutlich früher Einzug in das Bewusstsein der Unternehmensführer gehalten haben. Eine mögliche Erklärung liegt aus Sicht des Autors dieser Arbeit darin, dass eine systemische und damit vernetzte Sichtweise der in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse und eine Fokussierung auf die Bedürfnisse der im Unternehmen eingesetzten Mit-

arbeiter – beides Wesenszüge der Organisationsentwicklung – sich erst Schritt für Schritt in der Betriebswirtschaftslehre und als Folge in der Unternehmenspraxis etablieren (Comelli/von Rosenstiel 2003; Kurzawa/Pollmann 2009: 76f.; Lauterburg 1980: 3).

2.2 Steuerung der Unternehmenskommunikation

Nachdem der hohe Stellenwert, der kommunikativen Prozessen mittlerweile in der Unternehmenswelt beigemessen wird, dargelegt wurde, befasst sich dieses Kapitel mit dem aus der gesteigerten Wertschätzung resultierenden Verlangen nach Steuerung der Kommunikation und den daraus folgenden Entwicklungen im Controlling und im Management.

2.2.1 Der Wunsch nach Steuerung der Unternehmenskommunikation

Die gestiegene Wertschätzung der Unternehmenskommunikation durch die Entscheider und Budgetverantwortlichen äußerte sich in ebenfalls steigenden Ausgaben für kommunikative Prozesse. Damit wuchs jedoch auch der Anspruch, die positive Wirkung der in Kommunikation investierten Mittel nachzuweisen und kommunikative Prozesse zielgerichtet zu steuern (Zerfaß/Pfannenbergl 2005: 14).

„Die Führungskraft sollte sich ihrer Bedeutung als Kommunikator bewusst sein, sie darf die Kommunikation nicht dem Zufall überlassen.“ (Blaschke 2008: 149)

Den in diesem Zitat mitschwingenden Wunsch nach Steuerung der Unternehmenskommunikation bringt Fischer (2008a: 267) noch deutlicher zum Ausdruck:

„Mit der steigenden Bedeutung von Kommunikation und vor dem Hintergrund diversifizierter und komplexer Unternehmensstrategien ist daher das Bedürfnis gewachsen, Kommunikation systematisch und abgestimmt zu messen, zu bewerten und mit relevanten Kennzahlen steuern zu können.“

Stobbe stimmt dem ausdrücklich zu:

„Für die Unternehmenskommunikation insgesamt kommt es darauf an, dass sie als strategischer Faktor in die Steuerung und das Management des Unternehmens integriert wird.“ (2008: 294)

Der Absicht, die kommunikativen Prozesse in Unternehmen zielgerichtet zu beeinflussen, stand jedoch ein Fehl an geeigneten Steuerungsinstrumenten und -verfahren

gegenüber (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 645; Pitzer 2005: 8; Severin 2005: 10; Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 14).

Aufgrund des erkannten Handlungsbedarfes hinsichtlich der Entwicklung entsprechender Instrumente und Verfahren entstand vor allem im deutschsprachigen Raum ein intensiver Diskurs, der sich ganz besonders durch einen engen Dialog von Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaftlern, Kommunikationsverantwortlichen und Controllern in Unternehmen, Consultants für Kommunikation und Controlling sowie entsprechenden Verbänden und Vereinen auszeichnet (Zerfaß/ Pfannenbergs 2005: 17 u. 24). Exemplarisch seien an dieser Stelle die ‚Münchner Runde‘ (Buchele 2008), der Arbeitskreis ‚Wertschöpfung durch Kommunikation‘ der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (2011) sowie der Facharbeitskreis ‚Kommunikations-Controlling‘ des Internationalen Controller Vereins (Kurzawa/ Pollmann 2009: 83) genannt.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit der genannten Akteure gipfelt in der Einführung diverser Instrumente zur Steuerung der Kommunikation durch namhafte deutsche Großunternehmen wie Henkel (Primosch/Gleumes 2010), Deutsche Telekom (Rutz/Sass 2010) oder Hoerbiger (Schönefeld/Reichelt/Pfannenbergs 2010).

Gleichwohl handelt es sich bei Kommunikations-Controlling nicht um eine deutsche Erfindung. Auch in anderen Ländern, insbesondere im skandinavischen und englischsprachigen Raum, werden – teilweise bereits deutlich länger als in Deutschland – Überlegungen zu einem wertorientierten Kommunikations-Controlling angestellt (Lautenbach/Sass 2005; vgl. auch Gayeski 2005, Bronn/Roberts/Breunig 2004, Kaplan/Norton 2004c, Hargie/Tourish 2009, Watson/Noble 2007, Vos/Schoemaker 2004 sowie Smith/Mounter 2008). Überdies haben sich auch bereits weit vor dem Jahre 2005 Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler mit kommunikativen Prozessen in Unternehmen und deren Steuerbarkeit befasst (vgl. Roberts/O’Reilly 1974, Roithmayr 1988 sowie Heath 1994).

Die in diesem zeitlichen und räumlichen Umfeld verfügbaren Publikationen beziehen sich jedoch zumeist auf pragmatische Einzelfalllösungen oder bleiben – im Falle von modellhaften Ansätzen – sehr abstrakt. Überdies wurden und werden diese Ansätze bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der im deutschsprachigen Raum publizierten Instrumente berücksichtigt (Lautenbach/Sass 2005; Pfannenbergs/Zerfaß 2005: 196). Nach intensiver Literaturrecherche gewann der Autor dieser Arbeit zu-

dem den Eindruck, dass sich Deutschland aktuell an der ‚Spitze der Bewegung‘ im Kommunikations-Controlling befindet, wie auch Zerfaß und Pfannenberg resümieren (2010: 12; Zerfaß 2008: 461). Dennoch soll in dieser Untersuchung nicht auf die Nutzung ausländischer, insbesondere englischsprachiger, Literatur verzichtet werden; vielmehr werden ausländische Quellen dann herangezogen, wenn dies aus argumentativer Sicht zielführend erscheint.

Wie das folgende Zitat verdeutlicht, gilt das soeben für den Wunsch nach Steuerung der Unternehmenskommunikation allgemein Dargelegte in gleicher Weise für die iK im Speziellen (vgl. Dörfel 2008b: 12, Sottong 2008: 23 sowie Hinsin 2008: 71):

„Wie die Interne Kommunikation zunächst lange ein Stiefkind der Corporate Communications war und zunehmend an Bedeutung gewann, erkennen Unternehmen und Organisationen derzeit wie wichtig es ist, Interne Kommunikation so zu betreiben, dass messbarer Erfolg nachweisbar wird.“
(Langen/Wreschniok 2008: 243)

Der Zielsetzung dieser Untersuchung entsprechend, soll an dieser Stelle mit Blick auf die aktuellen Herausforderungen der internen Unternehmenskommunikation beleuchtet werden, warum gerade dort der Bedarf nach zielgerichteter Steuerung als besonders groß angesehen werden kann. Dazu eignet sich die nachstehende Abbildung, die nicht nur drei aktuelle Problemfelder der internen Unternehmenskommunikation aufzeigt, sondern auch – ganz im Sinne eines systemischen Problemverständnisses – die Interdependenz dieser Problemfelder hervorhebt:

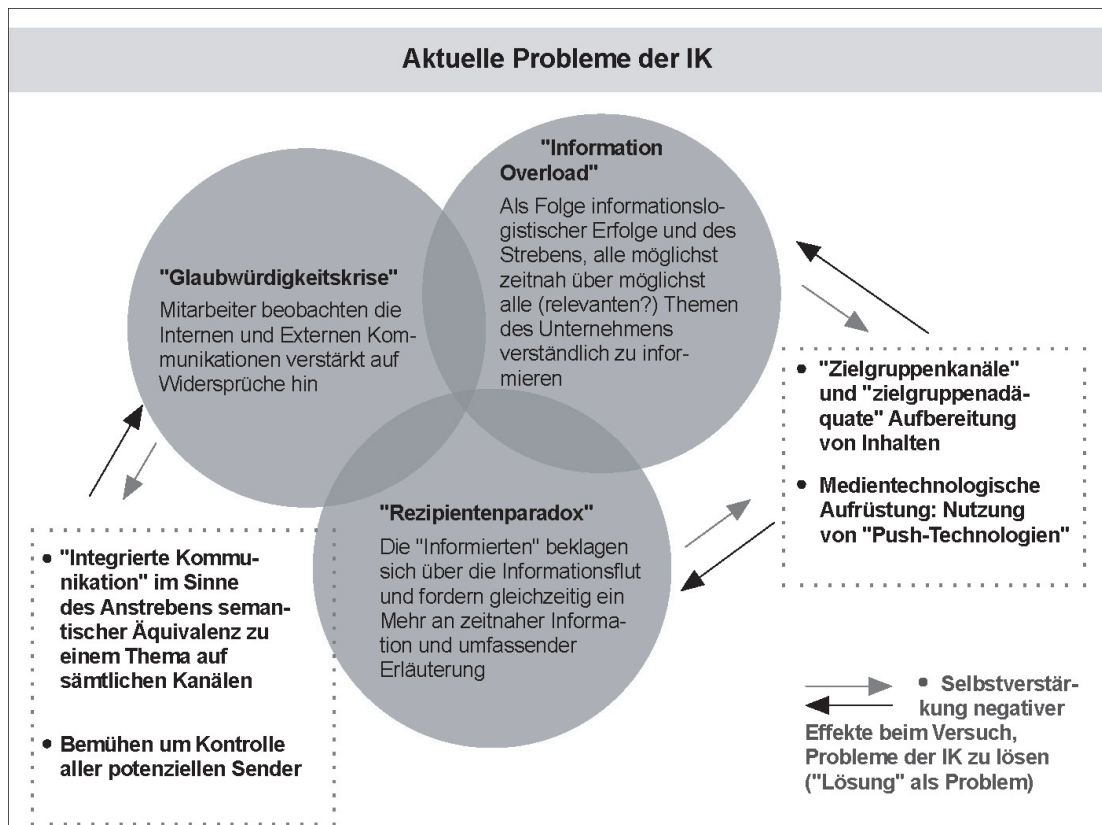


Abb. 3: Aktuelle Probleme der iK und Lösungsansätze
(eigene Darstellung, inhaltlich übernommen aus Sottong 2008: 32)

Aus eigenen Analysen, die er nach der Befragung von zwölf iK-Verantwortlichen deutscher Großunternehmen verschiedener Branchen mittels der Storytelling-Methode anstellte (vgl. Thier 2006), arbeitete Sottong drei aktuelle Problembereiche der internen Unternehmenskommunikation heraus, die er als Glaubwürdigkeitskrise, Information Overload und Rezipientenparadox bezeichnet (2008: 32).

Glaubwürdigkeitskrise

Durch die digitalen Medien und die vielen Möglichkeiten der zielgerichteten und aufwandsarmen Recherche erhalten die Mitarbeiter, neben dem durch das Unternehmen bereitgestellten Informationsangebot der iK, die Möglichkeit, sich schnell einen Überblick über ein breites Spektrum an externer Berichterstattung und externen Meinungen über das eigene Unternehmen zu verschaffen (Sottong 2008: 28).

„Mitarbeiter von Großunternehmen berichten uns beim Storytelling, dass sie – gerade in ‚unruhigen Zeiten‘ – täglich bei Arbeitsbeginn zunächst einmal die öffentliche Berichterstattung über das Unternehmen rezipieren und sie dann mit den aktuellen internen Verlautbarungen vergleichen, um daraufhin ihre Schlüsse zu ziehen.“ (Sottong 2008: 28)

Erweitert werden diese Möglichkeiten durch die Errungenschaften des ‚Web 2.0‘ (vgl. Kulow 2008). Insgesamt entsteht dadurch eine Situation, in der Inkonsistenzen zwischen interner und externer Kommunikation sowie externen Berichten und Meinungen sofort durch die Mitarbeiter registriert werden können. Derartige Widersprüche stürzen nicht nur die Kommunikationsverantwortlichen, sondern im schlimmsten Fall auch das gesamte Management des Unternehmens in eine Glaubwürdigkeitskrise (Sottong 2008: 27ff.).

Information Overload

Die schnelle und ‚flächendeckende‘ Übermittlung von Informationen ist durch die informationslogistischen Errungenschaften der letzten Jahrzehnte immer einfacher geworden. Die mit hohem finanziellen Aufwand beschafften Technologien werden intensiv genutzt. Dabei verengen sich die in ihrer Übertragungskapazität fast unbegrenzten Informationskanäle an einer Stelle dramatisch: der Aufnahmekapazität des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz (Sottong 2008: 27).

Das folgende Zitat deutet an, dass es sich hier auch um ein Problem mit empfindlichen monetären Konsequenzen für die Unternehmen handelt:

„Der IT-Leiter eines Konzerns erzählte mir kürzlich, wie es ihm schließlich doch gelungen sei, seinen Vorstand davon zu überzeugen, dass in puncto E-Mail-Flut endlich konkret etwas unternommen werden müsse: Er konnte belegen, dass im Unternehmen jährlich über eine Milliarde (!) E-Mails intern versandt werden. Dann setzte er für das Verfassen und Verarbeiten (Lesen, Klassifizieren, Ablegen oder Löschen) pro Mail fünf Minuten an und multiplizierte das Ganze mit dem Zwölftel der durchschnittlichen Bruttostundenlohnkosten im Unternehmen – und kam auf eine Zahl, die ziemlich genau dem Unternehmensgewinn entsprach.“ (Sottong 2008: 27)

Rezipientenparadox

Mit diesem Begriff bezeichnet Sottong (2008: 29ff.) das widersprüchliche Verhalten der Mitarbeiter, sich einerseits über den Information Overload zu beklagen, andererseits aber eine Intensivierung der zeitnahen Information und umfassenden Erläuterung zu fordern und darüber hinaus zusätzlich externe Quellen zu ihrer Erkenntnisgewinnung zu nutzen. Reagieren die iK-Verantwortlichen im Unternehmen mit einer noch differenzierteren Zielgruppenanalyse und -ansprache, so zeigt sich möglicherweise die hohe Interdependenz der drei skizzierten Problemfelder:

„Aber immer mehr zielgruppengerechte Medien und Äußerungen vermehren die Kommunikation in der Summe immer weiter und schaffen nur noch mehr Raum für das potenzielle Entdecken von Unterschieden und Inkonsistenzen – und weitere Anlässe zu Klagen über die Informationsflut.“ (Sottong 2008: 31)

Die von Sottong in Abbildung 3 stichwortartig skizzierten Lösungsansätze lassen sich allesamt schlüssig unter den Terminus ‚zielgerichtete Steuerung der internen Unternehmenskommunikation‘ subsumieren.

2.2.2 Steuerung und Messung

Das eben Dargestellte deutet darauf hin, dass mittlerweile ein breiter Konsens hinsichtlich des Bedarfes an einer zielgerichteten Steuerung der Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und der internen Unternehmenskommunikation im Besonderen existiert. Ein kurzer Blick auf die aktuellen Probleme der iK in Unternehmen bestätigte diese Einschätzung.

Aber ‚steuern wollen‘ ist nicht gleichbedeutend mit ‚steuern können‘. Diesen Aspekt greift Leinemann auf. Er stellt fest, dass die Frage nach der Notwendigkeit einer Steuerung der iK mittlerweile nicht mehr diskutiert werden muss. Zugleich räumt er jedoch ein, dass die iK *„unter der Problematik einer fehlenden standardisierten Messmethode zur Erlangung von Ergebnissen der verschiedenen Aktivitäten“* leidet (2008: 246). Damit deutet er auch den engen Zusammenhang zwischen ‚messen‘ und ‚steuern‘ an.

Wie wichtig gerade die Messbarkeit im Kontext einer zielgerichteten Steuerung ist, soll hier unter Rückgriff auf Kapitel 1.5.3 verdeutlicht werden. Dort wurde Management als ein aus den Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle bestehender Kreislauf zur zielgerichteten Steuerung von Personen und Abläufen in Organisationen definiert. Als wesentliche Bestandteile der Planung wurden dabei die Ist-Analyse, die Prognose und die Alternativensuche (Rau 2004: 9) identifiziert.

Damit soll Steuerung respektive Management als Überbegriff für die Prozessschritte
Zielsetzung → Ist-Analyse → Prognose → Alternativensuche → Entscheidung → Realisation → Kontrolle

verstanden werden. In Anlehnung an diese Festlegung werden im Folgenden alle Instrumente, die **einer oder mehrerer** dieser Prozessphasen dienen, als Instrumente zur zielgerichteten Steuerung bezeichnet.

Im Wesentlichen geht es bei der Steuerung um die Ermittlung von Soll-Größen und deren Vergleich mit Ist-Größen. Im Falle einer festgestellten Soll-Ist-Abweichung erfolgt die Auswahl und Durchführung geeigneter Aktivitäten, um ex post erneut einen Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen. Unabdingbare Voraussetzung für diesen Prozess stellt die belastbare Messung der Ist-Größen dar.

Dabei gibt es aus wissenschaftlicher Sicht grundsätzlich zwei Methoden der Messung von Variablen, die quantitative und die qualitative. Der Auswahl dieser Messmethoden geht eine weitaus allgemeinere Fragestellung voraus: die Entscheidung für das diesen Messmethoden zu Grunde liegende Forschungsparadigma (vgl. Wittkowski 1994: S. 6ff.). Genau diese Fragestellung wird im empirischen Teil dieser Untersuchung erneut aufzugreifen sein. An dieser Stelle erscheint die Feststellung ausreichend, dass sich beide wissenschaftlichen Ansätze und damit auch beide Messmethoden keineswegs unvereinbar gegenüberstehen. Vielmehr sprechen sich eine Vielzahl von Autoren sogar für deren Kombination aus (vgl. Mayring 2008a: 45, Mayring 2002: 38, Wittkowski 1994: 8f., Kelle/Erzberger 2000: 299ff., Flick 2007: 42ff., Strauss/Corbin 1996: 4, Brüsemeister 2008: 35ff., Heinze 1995: 14 sowie Diekmann 2007: 543).

Mit Blick auf die Messung der iK in Unternehmen stellt Leinemann (2008) Ansätze in beiden Richtungen fest und spricht sich ebenfalls für eine Kombination quantitativer und qualitativer Messmethoden aus. Dabei bedient er sich eines besonders plakativen Bildes, das deshalb hier in voller Länge zitiert werden soll:

„Wenn wir einen Vergleich mit dem Sport heranziehen, dann entspricht die eine Haltung einer Disziplin wie dem Weitsprung, bei der wir die Leistung eines Athleten auf den Zentimeter genau messen können. Auf der anderen Seite haben wir es mit einer Disziplin wie dem Eistanz zu tun, bei der der subjektive Eindruck der einzelnen Kampfrichter entscheidend mit in die Bewertung des Sportlers eingeht [...]. Um im Bild zu bleiben, sollten wir die Kommunikation im Allgemeinen und die Interne Kommunikation im Besonderen allerdings als eine Disziplin betrachten, bei der keiner der beiden Faktoren, weder der quantitative noch der qualitative, unberücksichtigt bleiben darf und man trotzdem zu einer verlässlichen Bewertung kommt. Eventuell ist ein Ver-

gleich mit dem Skiweitsprung angebracht, bei dem eine quantitativ messbare Größe wie die gesprungene Weite durch eine Haltungsnote ergänzt wird, die mit in die Gesamtnote eingeht.“ (Leinemann 2008: 247)

Unabhängig davon, welche Form der Messung kommunikativer Prozesse in Unternehmen man nun präferiert – unzweifelhaft ist, dass diese spezifische Form der Informationsbeschaffung in das Betätigungsfeld des Controllings fällt, wie die in Kapitel 1.5.2 vorgenommene Begriffsbestimmung verdeutlicht: Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das Managementprozesse in Organisationen durch zielgerichtete Informationsbeschaffung und -verarbeitung, vor allem im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele, unterstützt.

Diese Definition verdeutlicht zudem, dass es sich bei Controlling nicht um einen Selbstzweck handelt. Jede Form des Controllings, also auch das Controlling kommunikativer Prozesse in Unternehmen, dient dem Zweck der Unterstützung von Managementprozessen (vgl. Zerfaß 2010a: 32ff.).

2.2.3 Die Unternehmenskommunikation als Handlungsfeld des Controllings

Wie Kurzawa und Pollmann (2009: 76f.) feststellen, ist in der Betriebswirtschaftslehre und damit auch im Controlling seit längerem eine Trendwende zu beobachten: Die klassische Orientierung am Homo Oeconomicus, einem ausschließlich aus rationalen Erwägungen heraus handelnden Individuum, weicht zunehmend einem Menschenbild, das der Unterschiedlichkeit, Vielfältigkeit und Undurchschaubarkeit menschlicher Motive und Verhaltensweisen in weitaus höherem Maße Rechnung trägt.

Die hohe Kongruenz mit dem in Kapitel 1.4.2.3 dargestellten Menschenbild der Organisationsentwicklung sowie den konstruktivistischen Basisannahmen ist klar erkennbar und zeigt deutlich: Das Umdenken in der Betriebswirtschaftslehre erfordert Erklärungsmuster, die Nachbarwissenschaften wie die Psychologie und die Philosophie anbieten können. Die Notwendigkeit interdisziplinären Denkens und Handelns ist evident.

Die von Zahlen, Daten, Fakten dominierte Betriebswirtschaftslehre weitet damit ihren Fokus und öffnet sich für schwer Fassbares, nicht unmittelbar Messbares, bislang Unerklärliches. Besonders plakativ bringen dies Kaplan und Norton zum Ausdruck:

„Wer den Nutzen immaterieller Werte messen kann, hat den heiligen Gral des Rechnungswesens gefunden.“ (2004a: 19)

Dem entsprechend bringt die moderne Managementtheorie Modelle hervor, welche die immateriellen Faktoren plausibel integrieren (Pfannenbergs 2010a: 16).

Der durch die Unternehmen erkannte Bedarf an Bewertung und Steuerung intangibler Konstrukte wie der Kommunikation traf so auf eine gesteigerte Sensibilität der Betriebswirtschaftslehre im Hinblick auf immaterielle Unternehmenswerte (Storck/Schmidt/Liehr 2010: 8). Eine Befassung des Controllings mit kommunikativen Prozessen in Unternehmen war damit logische Konsequenz.

„Hierfür steht seit einigen Jahren der Begriff Kommunikationscontrolling.“ (Stobbe 2008: 287)

2.3 Kommunikations-Controlling – eine neue Controlling-Disziplin

Die Zielsetzung dieses Kapitels besteht darin, den Terminus ‚Kommunikations-Controlling‘ zu definieren, von verwandten Begriffen abzugrenzen und ihn schließlich näher zu spezifizieren. Dabei wird auf den aktuellen Stand der fachlichen Diskussion zurückgegriffen, der das vorläufige Ende eines Entwicklungsprozesses darstellt, den Zerfaß und Pfannenbergs in vier Phasen aufteilen (2010: 7ff.).

Die 1990er

Diese Phase bezeichnen Zerfaß und Pfannenbergs als *„Missing link zwischen Management und Kommunikation“* (2010: 8). Damit charakterisieren sie eine Situation, in der die Entwicklung des Shareholdervalue-Konzepts und der Balanced Scorecard die Managementtheorie ganz wesentlich bereichert haben. Während ersteres den Blick auf die immateriellen Faktoren als unterstützende Wertaktivitäten lenkte, ermöglichte letztere die Darstellung von Ziel-Mittel-Beziehungen und Kennzahlen in einer einheitlichen Logik. Damit waren die managementtheoretischen Grundlagen für eine Integration der Kommunikation geschaffen. Diese Neuerungen wurden jedoch durch Theorie und Praxis der Unternehmenskommunikation kaum wahrgenommen; eine Untersuchung der Wirkung kommunikativer Maßnahmen auf die strategischen und finanziellen Unternehmensziele unterblieb ebenso wie eine schlüssige Ableitung und Operationalisierung von Kommunikationszielen aus der übergeordneten Zielsetzung (Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 8f.).

Von 2000 bis 2005

Geleitet von der Erkenntnis, dass wesentliche Treiber für den Unternehmenserfolg durch kommunikative Maßnahmen beeinflusst werden können, wurden mehr und mehr Ressourcen für Kommunikation bereitgestellt. Im Verteilungskampf um diese Ressourcen wurde es erforderlich, den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation im Hinblick auf einzelne Maßnahmen nachzuweisen. Damit begann die Entwicklung des Kommunikations-Controllings in Deutschland (Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 9ff.; ausführlicher in Kapitel 2.1 und 2.2).

Von 2006 bis 2009

In dieser Phase, von Zerfaß und Pfannenbergs als „*Konsolidierung und Systematisierung des Kommunikations-Controllings*“ bezeichnet (2010: 11), erfolgte ein intensiver „*Austausch zwischen den Vordenkern in Unternehmen, Beratern und Hochschulen. In der Praxis wurden in unterschiedlichen Konstellationen gemeinsame Projekte angestoßen und realisiert*“ (Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 11). Ergebnisse und Erfahrungen wurden publiziert und diskutiert. Eingeführte Instrumente wurden adaptiert, neue wurden entwickelt und erprobt.

Heute

Derzeit befindet sich das Kommunikations-Controlling nach Zerfaß und Pfannenbergs in einer Phase der Professionalisierung. Methodik, Standardwerkzeuge und Reporting konnten deutlich weiterentwickelt werden. Durch den regen Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen, Consultants und Wissenschaftlern lassen sich bereits erste Konvergenz- und Standardisierungs-Tendenzen beobachten. Damit befindet sich das Kommunikations-Controlling auf gutem Wege zu einem Transfer von Best-Practice und einem Benchmarking (Zerfaß/Pfannenbergs 2010: 12).

Die Herausforderungen, vor denen das Kommunikations-Controlling zukünftig steht, werden in Kapitel 2.8 erörtert. Im Folgenden wird dieser Terminus – nach Festlegung auf eine Definition – vom Begriff ‚Kommunikationsmanagement‘ abgegrenzt.

2.3.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

2.3.1.1 Definition des Begriffes ‚Kommunikations-Controlling‘

In Kapitel 1.5.2 der vorliegenden Arbeit wurde – gleichsam synthetisch aus der Kop-

pelung einer betriebswirtschaftlich etablierten Controlling-Definition mit dem Begriff Kommunikation – die folgende vorläufige Definition herausgearbeitet:

Kommunikations-Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, welches das Management der kommunikativen Prozesse einer Organisation durch zielgerichtete Informationsbeschaffung und -verarbeitung, vor allem im Hinblick auf die Erreichung der Kommunikationsziele, unterstützt.

Diese Arbeitsdefinition stellte lediglich einen Zwischenschritt dar und soll nun mit Definitionen verglichen werden, welche die junge Disziplin des Kommunikations-Controllings eigenständig hervorgebracht hat.

Noch im Jahre 2005 stellte Zerfaß fest, dass der Begriff ‚Kommunikations-Controlling‘ zwar in Praxisfragen eine hohe Relevanz besitzt, aber in der Forschung bislang nicht definiert ist (2005a: 202). Tatsächlich fördert eine umfangreiche Literaturrecherche in der einschlägigen Fachliteratur neben dem von Zerfaß nachfolgend dargestellten Definitionsversuch keine weiteren zu Tage. Selbst sehr konzeptionell gehaltene Publikationen über das Kommunikations-Controlling verzichten auf eine eigene Definition dieses Begriffes (vgl. Arnaout 2005, Piwinger/Porác 2005).

Unter Rückgriff auf die Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre zum Verhältnis von Controlling, Managementprozess und Leistungserstellungsprozess entwickelte Zerfaß eine Definition von Kommunikations-Controlling, welche dieses gleichzeitig in einen Sinnzusammenhang mit Kommunikationsmanagement und Unternehmenskommunikation einordnet:

„Kommunikations-Controlling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen sowie geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden.“ (Zerfaß 2005a: 203)

Diese Definition scheint sich in der einschlägigen Fachliteratur durchgesetzt zu haben und soll aus diesem Grunde auch hier die Basis für alle weiteren Überlegungen zum Kommunikations-Controlling darstellen. Dabei deckt sich diese Begriffsbestimmung zwar in wesentlichen Aspekten mit der in Kapitel 1.5.2 entwickelten, reicht aber andererseits deutlich über diese hinaus, da sie neben der Zielerreichungs-

transparenz auch die Schaffung von Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.

Zerfaß selbst hat seine Definition in aktuelleren Publikationen wie folgt abgewandelt:

„Kommunikations-Controlling ist eine Unterstützungsfunktion, die Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft und geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitstellt.“ (2010a: 35)

Auf den ersten Blick scheinen sich Wesen und Kernaussagen durch diese Abwandlung nicht zu verändern. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass das noch in der Definition von 2005 enthaltene Postulat der **Steuerung** des Kommunikationsmanagements nicht mehr Teil der aktuellen Begriffsbestimmung ist. Hier findet nur noch die Unterstützungsfunktion, jedoch nicht mehr die Steuerungsfunktion Erwähnung. Bereits im Vorgriff auf die im folgenden Kapitel vorgenommene Abgrenzung von Kommunikations-Controlling und Kommunikationsmanagement und das dadurch implizierte Über- und Unterordnungsverhältnis erscheint die aktuellere der beiden Definitionen als logischer und zweckmäßiger. Aus diesem Grunde soll bei allen weiteren Ausführungen zum Kommunikations-Controlling von der o. g. Definition (Zerfaß 2010a: 35) ausgegangen werden.

2.3.1.2 Kommunikations-Controlling und Kommunikationsmanagement

Die im vorstehenden Kapitel zitierte Definition des Kommunikations-Controllings nach Zerfaß (2010a: 35) verwendet bereits den Begriff des Kommunikationsmanagements und weist dem Kommunikations-Controlling im Hinblick darauf eine subsidiäre Funktion zu. Wenngleich diese Rollenverteilung in der einschlägigen Fachliteratur unstrittig scheint (vgl. Piwinger/Porác 2005: 49, Zerfaß 2005a: 204 sowie Zerfaß 2010a: 33), so offenbaren sich doch bei der konkreten Einordnung des Kommunikations-Controllings in den Gesamtkontext Unterschiede, wie die nachstehend aufgeführten Abbildungen zeigen:

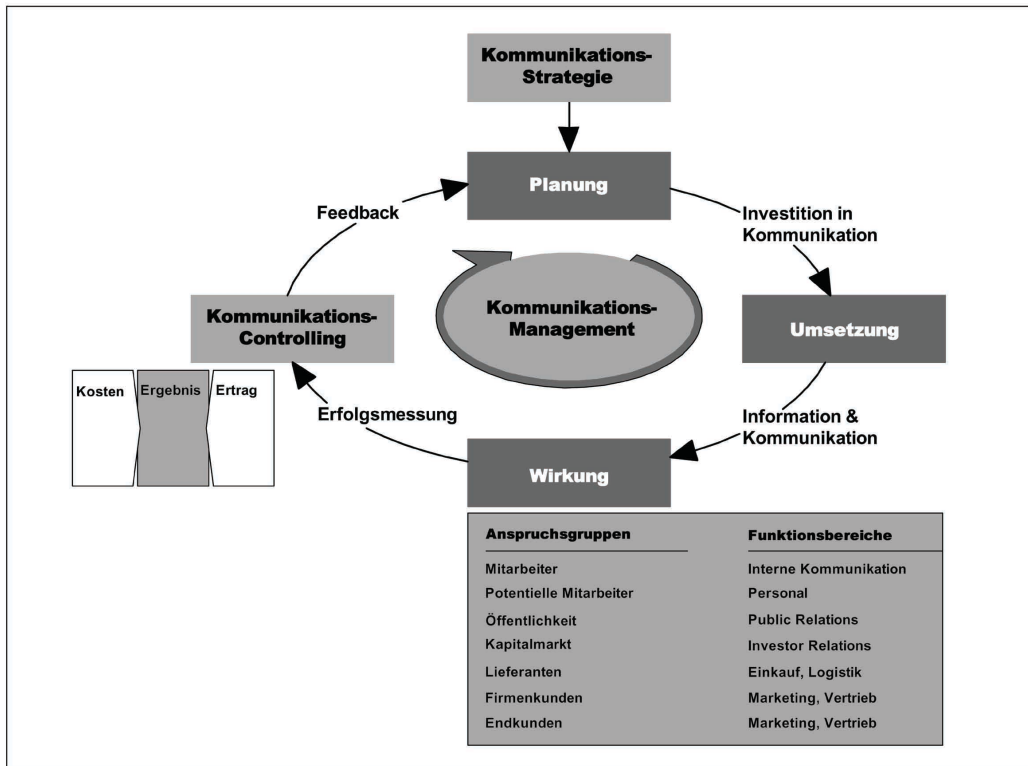


Abb. 4: Kommunikations-Controlling als Teil des Kommunikationsmanagements (eigene Darstellung, inhaltsgleich übernommen aus Piwinger/Porák 2005: 49)

Piwinger und Porák (2005: 49) interpretieren das Kommunikationsmanagement als typischen Management-Kreislauf mit den Prozessphasen Planung, Umsetzung, Wirkung und Kontrolle (vgl. Kapitel 1.5.3). In diesem Kreislauf verorten sie das Kommunikations-Controlling ausschließlich in der Prozessphase der Kontrolle und setzen es gleichsam mit dieser gleich. Im Gegensatz dazu schreibt Zerfaß, der an anderer Stelle die Gleichsetzung von Kommunikations-Controlling und Controlling mit Kontrolle kritisiert (vgl. 2005a: 184, 2008: 460), dem Kommunikations-Controlling eine deutlich weiter reichende Rolle zu (2010a: 33).

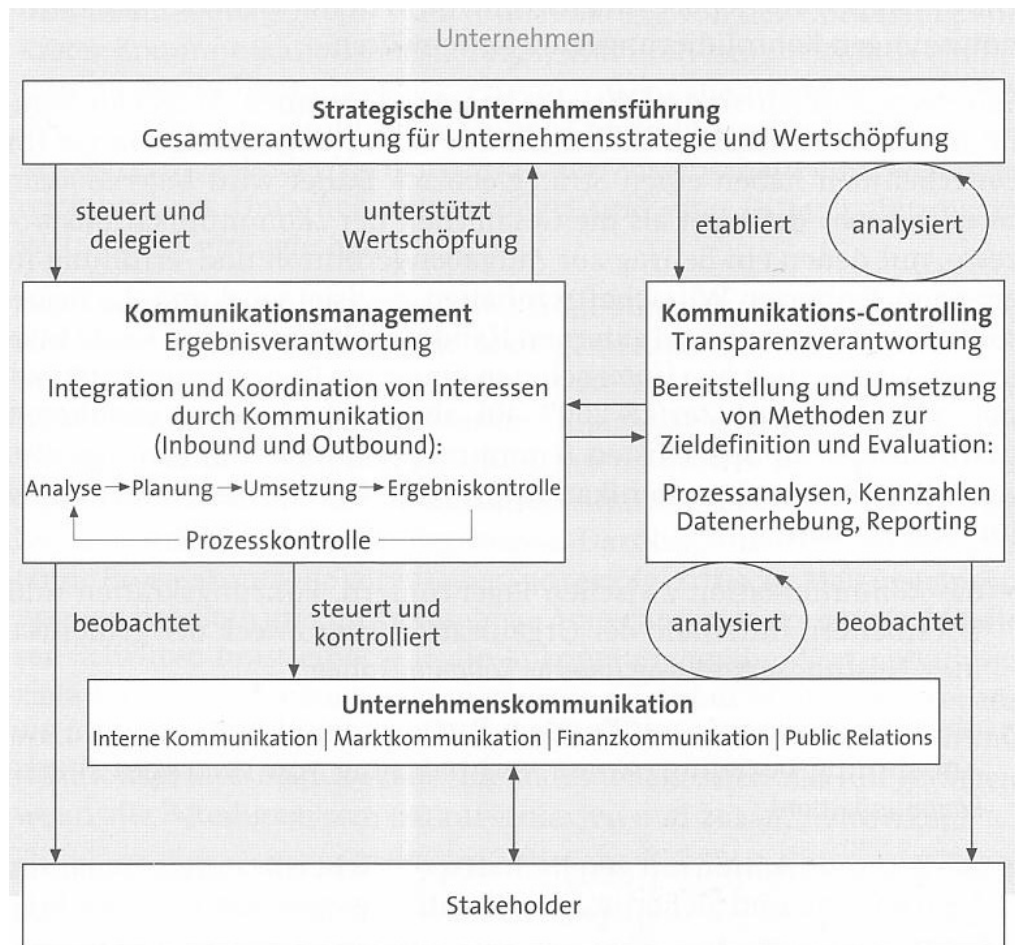


Abb. 5: Kommunikationscontrolling als Unterstützungsfunktion (Zerfuß 2010a: 33)

Diese Abbildung artikuliert ein grundlegend anderes Verständnis von der Interaktion zwischen Kommunikationscontrolling und Kommunikationsmanagement. Dort steht das Kommunikationscontrolling neben dem Kommunikationsmanagement und ist nicht nur mit diesem, sondern auch mit der Strategischen Unternehmensführung, der Unternehmenskommunikation und den Stakeholdern vernetzt. Dies widerspricht nach Ansicht des Autors dieser Studie dem o. g. subsidiären Charakter in keiner Weise, wird einer systemischen Sichtweise des Bezugsrahmens und seiner Subsysteme deutlich besser gerecht und führt zu einer klaren Abgrenzung des Kommunikationscontrollings vom Kommunikationsmanagement.

Überdies zeigt Abbildung 5 durch die dort implizit vorgenommene Definition des Kommunikationsmanagements, dass an der in Kapitel 1.5.3 herausgearbeiteten Definition dieses Begriffes festgehalten werden kann:

Kommunikationsmanagement ist ein aus den Phasen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle bestehender Kreislauf zur zielgerichteten Steuerung der kommunikativen Handlungen in und von Organisationen.

2.3.2 Perspektiven des Kommunikations-Controllings

Welche Faktoren die Diskussion im Kommunikations-Controlling bestimmen, zeigt die folgende Abbildung:

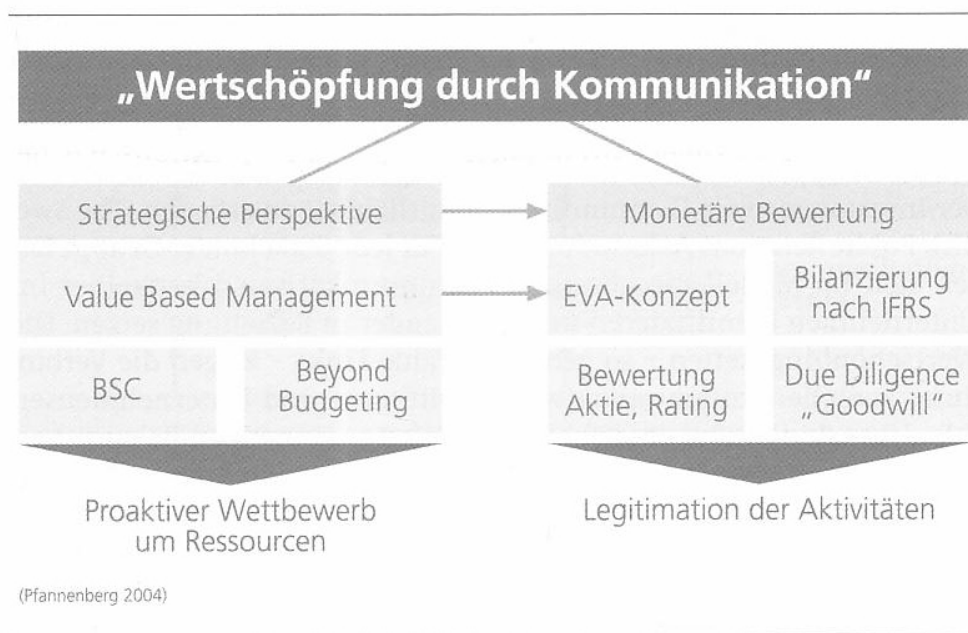


Abb. 6: Aktuelle Treiber des Themas ‚Wertschöpfung durch Kommunikation‘ (Pfannenbergs/Zerfaß 2005: 187, dort zitiert aus Pfannenbergs 2004)

Auf die im Einzelnen aufgeführten Aspekte soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Hier erscheint es vielmehr wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich diese Einzelaspekte im Wesentlichen in zwei – allerdings, wie auch die Abbildung zeigt, interdependente – Perspektiven aufteilen lassen:

Zum Einen geht es, wie der Begriff ‚Strategische Perspektive‘ andeutet, um den konkreten Beitrag der kommunikativen Prozesse zu den strategischen Unternehmenszielen. Die andere Perspektive bildet die monetäre Bewertung der Kommunikation, insbesondere der Auswirkungen kommunikativer Handlungen, auch im Kontext einer Bewertung des Unternehmensgesamtwertes (Pfannenbergs/Zerfaß 2005: 186f.).

An anderer Stelle drücken Zerfaß und Pfannenbergs diese Bipolarität mit den Begriffspaaren ‚strategische Steuerung und Evaluation‘ vs. ‚finanzielle Bewertung‘

oder auch ‚strategische und monetäre Wirkungen‘ aus (2005: 19ff.).

Auch Lange erkennt diese beiden Perspektiven und bezeichnet sie als

„die Bewertung von Kommunikation mit Blick auf die Bilanzierbarkeit einerseits sowie die strategische Anbindung von Kommunikation an Unternehmensziele und ihre Steuerung andererseits“ (2005: 200).

Eine ähnliche Differenzierung nimmt Rolke vor, der zwischen ‚monetärer Ausrichtung‘ und ‚nichtmonetärer Ausrichtung‘ unterscheidet (2006: 6).

Diese unterschiedlichen Perspektiven besitzen im Hinblick auf die Auswahl geeigneter Instrumente des Kommunikations-Controllings eine grundlegende Bedeutung, wie an späterer Stelle noch dargelegt wird.

2.3.3 Ebenen des Kommunikations-Controllings

Wie das klassische Controlling im Allgemeinen (vgl. Hopfenbeck 1989: 751ff.) setzt auch das Kommunikations-Controlling auf zwei Ebenen an, der strategischen und der operativen (Lautenbach/Sass 2005: 485).

Strategisches Kommunikations-Controlling

Nach Pfannenberg und Zerfaß besteht das Ziel des strategischen Kommunikations-Controllings in der Messung und Steuerung des Beitrags von Kommunikation zu den strategischen und finanziellen Zielen des Unternehmens. Dabei unterstützt es die Steuerung der Kommunikationsstrategie sowie den Prozess des Kommunikationsmanagements durch Schaffung von Transparenz und Bereitstellung von Methoden und Strukturen (2005: 193f.).

Operatives Kommunikations-Controlling

„Beim operativen Kommunikations-Controlling geht es um die Bereitstellung von Methoden und Informationen, die eine optimale Ausschöpfung der durch Kommunikationsmanagement und -strategie geschaffenen Erfolgspotentiale ermöglichen.“ (Zerfaß 2010a: 38f.)

Dies betrifft zum einen die, wie Zerfaß es nennt, Rationalitätssicherung von Kommunikationsprogrammen und -kampagnen durch geeignete Analysen und Evaluationen und zum anderen auf der Ebene der Kommunikationsmaßnahmen die Rationalitätssicherung einzelner Kommunikationsprozesse durch empirische Forschungsmethoden (2010a: 39).

Vereinfacht lässt sich der Unterschied zwischen den beiden Ebenen des Kommunikations-Controllings wie folgt darstellen: Während sich das strategische Kommunikations-Controlling mit der Steuerung von Kommunikationsmanagement und -strategie befasst, besteht die Zielsetzung des operativen Kommunikations-Controllings in der Steuerung von Kommunikationsprogrammen und -maßnahmen (Zerfaß 2005a: 206).

2.3.4 Dimensionen des Kommunikations-Controllings

Die differenzierte Betrachtung nach Dimensionen ist ein wesentliches verbindendes Element zahlreicher Modelle, Instrumente und Best-Practice-Beispiele im Kommunikations-Controlling. Wenngleich sich vereinzelt auch eine Differenzierung nach den Begriffen Output/Outgrowth/Outcome (vgl. Duttenhöfer/Keller 2005: 451) oder Output/Outgrowth/Outcome/Outflow (vgl. Porák/Fieseler/Hoffmann 2007: 540) findet, so hat sich offensichtlich mittlerweile eine Unterscheidung nach Output/Outcome/Outflow durchgesetzt (vgl. Rolke/Zerfaß 2010: 50, Pfannenbergs 2010b: 64; Schönefeld/Reichel/Pfannenbergs 2010, Marell/Borgards 2010, Ingenhoff/Bredl 2010 sowie Rolke/Jäger 2009). Diese soll deshalb auch als Grundlage für alle weiteren Überlegungen im Rahmen dieser Untersuchung dienen.

Das von Zerfaß (2005a) bereits 2005 publizierte ‚Mehrdimensionale Kommunikations-Controlling (MKC) als Bezugsrahmen‘ stellt einen Zusammenhang zwischen den im vorstehenden Kapitel erläuterten Ebenen des Kommunikations-Controllings und den Dimensionen Output, Outcome und Outflow her:

| MKC | Aufgabe | Perspektive | Methoden | Kennziffern |
|---|---|---|--|--|
| Strategisches Kommunikations-Controlling | Steuerung und Kontrolle des Kommunikationsmanagements | Prozessqualität der UK aus Sicht der Unternehmensführung (Potenzial) | Prozessanalysen, z.B. - Communication Audit - Integrations-Audit | - Rating - Akzeptanzquote |
| | Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie | Wertbeitrag der UK aus Sicht der Unternehmensführung (Outflow) | Wertbestimmung/Bilanzierung, z.B. - Communication Due Diligence - Markenbewertung Werttreiberbestimmung, z.B. - Corp. Communications Scorecard | - Goodwill - Bilanzwert - Erfüllungsgrad |
| Operatives Kommunikations-Controlling | Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsprogramme | Programmqualität der UK aus Sicht des Kommunikationsmanagements (Performance) | Programmanalysen, z.B. - Konzeptionsevaluation - Mittelallokation | - Rating - KommEf |
| | Steuerung und Kontrolle der | Usability der UK aus Sicht der Rezipienten (Usability) | Erfolgsprognosen, z.B. - Anzeigen-Pretest - Web-Usability-Test Fortschrittskontrolle, z.B. - Kampagnen-Milestones | - Sympathiewert - Lösungsquote - Erfüllungsgrad |
| | Kommunikationsmaßnahmen | Effekte der UK aus Sicht des Kommunikationsmanagements (Output, Outcome) | Ergebnismessungen, z.B. - Aufmerksamkeit - Medienresonanzanalyse - Imageerhebung - Präferenzenerhebung | - Recall-Wert - Akzeptanzquotient - Reputation Quotient - Ranking |

UK = Unternehmenskommunikation

Abb. 7: Mehrdimensionales Kommunikations-Controlling (MKC) als Bezugsrahmen (eigene Darstellung, inhaltsgleich übernommen aus Zerfaß 2005a: 206)

Demzufolge lassen sich die Dimensionen Output und Outcome dem operativen und die Dimension Outflow dem strategischen Kommunikations-Controlling zuordnen. Im Folgenden sollen diese Dimensionen näher erläutert werden.

Output

Die Output-Dimension des Kommunikations-Controllings befasst sich, wie Porák, Fieseler und Hoffmann ausführen, mit der reinen „Produktionsleistung der Unternehmenskommunikation“ (2007: 541). Dadurch steht bei dieser Dimension der Umfang der Kommunikationstätigkeiten im Fokus. Die Wirkungen und Nebenwirkungen, welche die kommunikativen Maßnahmen bei den Rezipienten auslösen, können in der Output-Dimension nicht erfasst werden. Folglich ist diese für eine Beurteilung des Kommunikationserfolges nur sehr bedingt geeignet und kann bestenfalls Indizien

für eine Erfolgsmessung liefern (Porák/Fieseler/Hoffmann 2007: 541).

Outcome

„Als Outcome bezeichnet man hingegen die tatsächliche, durch Kommunikationsmaßnahmen bewirkte Veränderung von Einstellungen und Verhalten.“
(Bentele/Nothhaft 2007: 369)

Porák, Fieseler und Hoffmann (2007: 542) unterscheiden in der Outcome-Dimension vier verschiedene Wirkungskomplexe, die sie als ‚Retention of Messages‘ (Wirkungen auf das Wissen), ‚Acceptance of Cognitions‘ (emotional-affektive Wirkungen), ‚Formation or Change of Attitude‘ (Beeinflussung von Meinungen und Einstellungen) und ‚Overt Behavior‘ (Wirkungen auf das Handeln) bezeichnen.

Outflow

Die Outflow-Dimension betrachtet schließlich die monetären Auswirkungen des Outcome. Damit befasst sie sich mit der Frage, inwieweit die durch kommunikative Maßnahmen bewirkten Veränderungen von Einstellung und Verhalten der Rezipienten zu einem monetären Erfolg des Unternehmens geführt haben (Porák/Fieseler/Hoffmann 2007: 542).

Die Outflow-Dimension ist allerdings nicht ausschließlich auf rein finanzielle Aspekte reduziert. Dies deuten Bentele und Nothhaft an, indem sie in diesem Zusammenhang den Begriff ‚unternehmensseitige Wertgenerierung‘ verwenden (2007: 369), der deutlich weiter gefasst ist.

Zerfaß und Pfannenberger ordnen dem entsprechend der Outflow-Dimension strategische und monetäre Wirkungen zu (2005:19). Insofern drücken sich in dieser Dimension beide der in Kapitel 2.3.2 dargestellten Perspektiven des Kommunikations-Controllings aus.

Mit Blick auf die hier dargestellten Dimensionen kann, ohne vorgehen zu wollen, festgestellt werden, dass sich die Erfolgsmessung, beginnend mit dem Output, von Dimension zu Dimension aufwändiger gestaltet und dem entsprechend auch die Komplexität der zur Anwendung zu bringenden Instrumente zunimmt (Porák/Fieseler/Hoffmann 2007: 543).

Durch die Kombination der Dimensionen Output, Outcome und Outflow mit den Kernbereichen der iK, mündliche, schriftlich-gedruckte und elektronische Kommunikation (Mast 2006: 274; Schick 2002: 39), lässt sich eine Matrix generieren, in der

plakativ dargestellt werden kann, wie weit das Kommunikations-Controlling in einer Organisation bereits entwickelt ist. Eine schematische Darstellung zeigt die folgende Abbildung:

| | | OUTPUT | OUTCOME | OUTFLOW |
|-----------------------|----------------------|----------|----------|----------|
| externe Kommunikation | Kernbereich 1 | >>>>>>>> | >>>>>>>> | >>>>>>>> |
| | Kernbereich 2 | >>>>>>>> | | |
| | ... | | | |
| | Kernbereich n | >>>>>>>> | >>>>>>>> | >>>>>>>> |
| interne Kommunikation | mündlich | >>>>>>>> | >>>>>>>> | |
| | schriftlich-gedruckt | >>>>>>>> | | |
| | elektronisch | >>>>>>>> | | |

Abb. 8: Vereinfachtes Lagebild Kommunikations-Controlling in einer Organisation (eigene Darstellung)

In diesem Kontext ist jedoch anzumerken, dass das Lagebild keine Bewertung der Qualität kommunikativer Prozesse in der Organisation darstellt. Es kann lediglich aufzeigen, in welchen Bereichen der Organisationskommunikation bereits Steuerungs- und/oder Messinstrumente etabliert sind. Hierbei stellt die zusätzliche Differenzierung nach Dimensionen ein nach Auffassung des Autors sehr gut geeignetes Detaillierungskriterium dar.

Die herausragende Bedeutung der in diesem Kapitel beschriebenen Dimensionen für die konzeptionelle Entwicklung und Weiterentwicklung des Kommunikations-Controllings zeigt sich auch in deren zentraler Einbettung in den ‚DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling‘ (vgl. Rolke/Zerfaß 2010: 50ff.), auf den im Folgenden näher eingegangen werden soll.

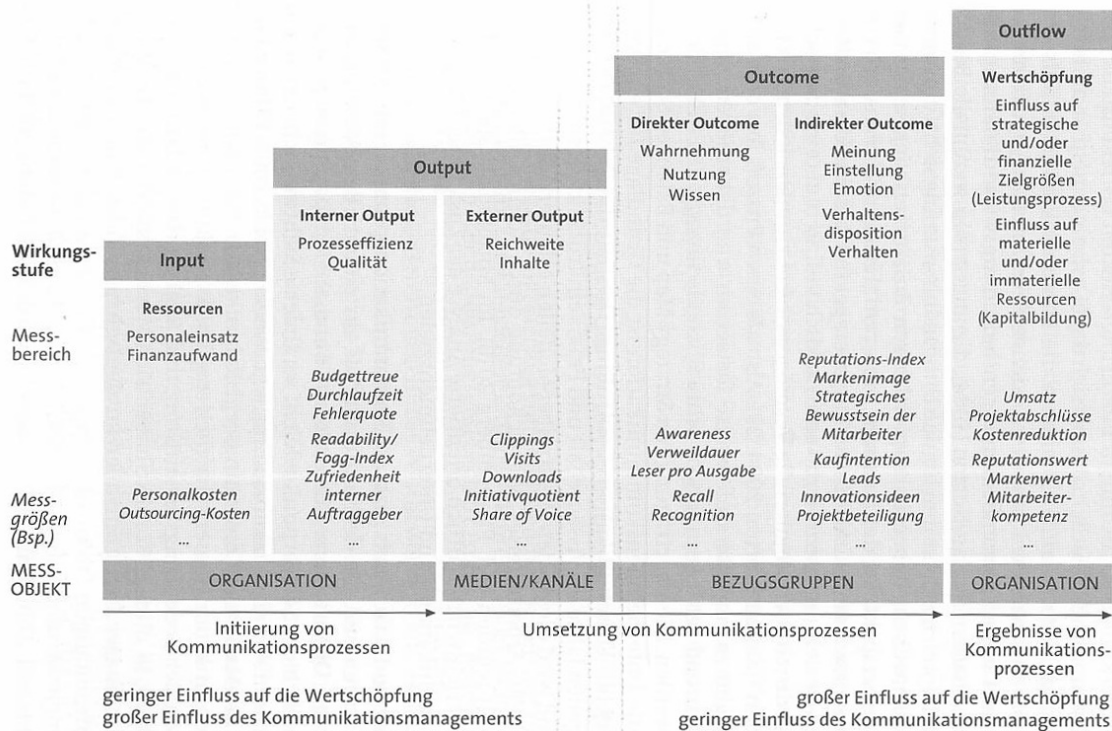


Abb. 9: DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (Rolke/Zerfaß 2010: 52)

Der von Wissenschaftlern und Experten aus Kommunikationswissenschaft und Controlling konzipierte Bezugsrahmen

„greift die bislang in Kommunikationsmanagement, PR und Marketing-Kommunikation verwendeten Wirkungsmodelle auf und führt eine Terminologie ein, die eine Einordnung und Zusammenwirkung verschiedener Ansätze des Kommunikations-Controllings ermöglicht.“ (Rolke/Zerfaß 2010: 50)

So stellt der Bezugsrahmen die Transparenz von Einflüssen, Wirkungen, Voraussetzungen und Umwandlungen von Kommunikation her und weist zudem Messbereiche, -größen und -objekte den einzelnen Dimensionen, hier Wirkungsstufen genannt, zu. Damit handelt es sich bei dem DPRG/ICV-Bezugsrahmen im Prinzip um ein detailliertes Input-Output-Schema mit einer fünfstufigen Differenzierung der Output-Seite in interner Output, externer Output, direkter Outcome, indirekter Outcome und Outflow. Durch die Gegenüberstellung von Wirkungsstufen und Messbereichen, Messgrößen sowie -objekten entstehen drei Betrachtungsebenen, hier Perspektiven genannt, die horizontale, die vertikale und die räumliche (Rolke/Zerfaß 2010: 53ff.). Dabei ist insbesondere die im DPRG/ICV-Bezugsrahmen vorgenommene Verknüpfung

fung von Input, Output, Outcome und Outflow von besonderer Bedeutung für das Kommunikations-Controlling. Hierdurch wird – im Vergleich zu einer isolierten Betrachtung dieser Größen – ein echter Mehrwert an Informationen generiert.

Auf eine weiter gehende Darstellung des DPRG/ICV-Bezugsrahmens soll hier angesichts des begrenzten Nutzwertes für diese Studie verzichtet werden. Detaillierte Ausführungen hierzu finden sich auf der Homepage des Internationalen Controller Vereins (2011), in Rolke und Zerfaß (2010) sowie in Kurzawa und Pollmann (2009). Was der hier dargestellte Bezugsrahmen zu leisten vermag und wo seine Grenzen anzusiedeln sind, bringen Rolke und Zerfaß mit dem folgenden Zitat besonders treffend zum Ausdruck:

„Angesichts dieser sichtbaren wie auch der impliziten Komplexität von Kommunikationsprozessen wird klar, warum das Wirkungsstufen-Konzept kein direkt umsetzbares und rechenbares Modell ist, sondern ein offener Bezugsrahmen [...], das [sic!] strategische Zusammenhänge offenlegt und eine Integration von Messverfahren und Kennzahlen ermöglicht. Die Beziehungen zwischen den Variablen sind keineswegs determiniert, sondern es handelt sich um ein ‚Redeinstrument‘, das Kommunikationsmanager bei ihren Entscheidungen für ein unternehmensspezifisches Controllingsystem unterstützen soll, aber keine fixen Verfahren oder Kennzahlen vorwegnimmt.“ (2010: 58)

Damit kann der Wert des Bezugsrahmens als Katalysator für einen intensiven interdisziplinären Dialog zwischen Kommunikatoren und Controllern nicht hoch genug eingeschätzt werden; um ein klassisches **Instrument** des Kommunikations-Controllings handelt es sich dabei aber nicht. Aus diesem Grunde erfolgte die Darstellung des DPRG/ICV-Bezugsrahmens für Kommunikations-Controlling an dieser Stelle der Untersuchung und nicht Rahmen des nun folgenden Kapitels.

2.4 Erste Klassifizierung und Darstellung aktueller Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK

Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, die aktuellen Instrumente des Kommunikations-Controllings hinreichend detailliert darzustellen, damit sie im weiteren Verlauf einer Bewertung unterzogen werden können.

Der Zielsetzung dieser Studie entsprechend liegt der Fokus auf Instrumenten zur Steuerung der internen Organisationskommunikation. Hier lassen sich Instrumente,

die sich grundsätzlich auch zur Steuerung der internen Organisationskommunikation eignen, und solche, die ausschließlich zur Steuerung der internen Organisationskommunikation entwickelt wurden, unterscheiden. Diese beiden Typen sollen im Folgenden dargestellt werden. Nicht betrachtet werden dementsprechend Instrumente zur ausschließlichen Steuerung der externen Organisationskommunikation.

Der zentralen Bedeutung der Dimensionen des Kommunikations-Controllings entsprechend werden diese hier als ein erstes Klassifizierungs-Kriterium genutzt (vgl. Zerfaß/Pfannenberg 2005 und Pfannenberg/Zerfaß 2004). Die Zuordnung der einzelnen Instrumente folgt dabei den von Zerfaß und Pfannenberg (2005: 18ff.) sowie Pfannenberg und Zerfaß (2004: 15ff.) vorgenommenen Zuordnungen.

Da, wie bereits angesprochen, die Komplexität der Instrumente über die Dimensionen Output → Outcome → Outflow zunimmt, erhöht sich analog auch der Detailliertheitsgrad der Ausführungen. Einen tieferen Einblick verschafft die jeweils angegebene Literatur.

2.4.1 Output-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK

In diesem Kapitel sollen Output-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings dargestellt werden, sofern sie sich grundsätzlich auf Prozesse der iK anwenden lassen und einen anwendungsreifen publizierten Konkretisierungsgrad besitzen. Insofern wurde durch den Verfasser eine Vorauswahl im Sinne der Zielsetzung dieser Untersuchung getroffen.

Bei der Output-Messung kann grundsätzlich auf die Quantität oder die Qualität des Outputs abgezielt werden; insofern bietet es sich an, die nachfolgend darzustellenden Output-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings entsprechend zuzuordnen.

2.4.1.1 Webtracking

Beim Webtracking handelt es sich um die Aufzeichnung von Nutzer-Bewegungen auf einer konkreten Website über automatisch erfasste Log-Files, die nach verschiedenen Kriterien ausgewertet werden können (Zerfaß/Pfannenberg 2005: 18). Typische im Webtracking verwendete Messgrößen sind beispielsweise PageViews, Visits, Ad-Clicks, Ad-Requests oder die View Time (Pfannenberg/Zerfaß 2004: 15; für eine umfassende Darstellung vgl. Heindl 2003).

Die Output-Messung über Webtracking ist rein quantitativ und sie bezieht sich im DPRG/ICV-Bezugsrahmen auf den externen Output.

2.4.1.2 Usability-Studie

Die Prüfung der Nutzbarkeit von Internet-Medien ist Gegenstand der Usability-Studien. Dabei werden beispielsweise in einer Laborsituation Augenbewegungen und die Nutzung von Navigationselementen erfasst oder die Zugänglichkeit von Informationen mit standardisierten Kriterienkatalogen bewertet (Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 18; für eine detaillierte Beschreibung vgl. Schweiger 2010 sowie Zerfaß/Hartmann 2005).

Eine Output-Messung qua Usability-Studie kann quantitative und qualitative Komponenten umfassen.

2.4.1.3 Sprachanalyse

Die Sprachanalyse verfolgt ebenso wie die Usability-Studie das Ziel, die Nutzbarkeit für den User zu verbessern und knüpft hierbei an die Kommunikationspsychologie und insbesondere an das von Schulz von Thun (1981) veröffentlichte Kommunikationsquadrat an. Die latenten Inhalte von schriftlicher und mündlicher Kommunikation werden dabei anhand der Dimensionen Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell untersucht (Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 18; für eine umfassende Darstellung vgl. Pfannenbergs/Plog: 2000; siehe auch Brettschneider/Kercher/Haseloff 2012).

Bei der Output-Messung mittels Sprachanalyse steht der qualitative Aspekt im Vordergrund.

2.4.1.4 Weitere Output-orientierte Instrumente

Neben den soeben dargestellten Output-orientierten Instrumenten des Kommunikations-Controllings existieren weitere Möglichkeiten der quantitativen und qualitativen Outputmessung der iK.

So können im Nachgang zu Mitarbeiterveranstaltungen Rezipienten- und/oder Referenten-Feedbacks eingeholt werden, was eine qualitative Outputmessung erlaubt. Eine Option der quantitativen Outputmessung wäre hier die Erhebung der Besucherzahlen.

Der Output von Mitarbeiterzeitschriften kann wiederum über die nachfragebedingte Entwicklung der Auflagenzahl quantitativ, die Reichweite und Akzeptanz innerhalb der Belegschaft quantitativ und qualitativ oder auch über die Zitierhäufigkeit in anderen Medien quantitativ und qualitativ gemessen werden.

Im Vergleich mit den noch darzustellenden Outcome- und Outflow-orientierten Instrumenten kann die Komplexität der Output-orientierten als relativ gering bewertet werden. Aus diesem Grunde – und weil mit den hier dargestellten Optionen das Spektrum der grundsätzlich zur Verfügung stehenden Instrumente umrissen ist – wird hier auf eine ausführlichere Darstellung verzichtet.

2.4.2 Outcome-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK

Outcome-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings befassen sich mit der Messung von durch kommunikative Maßnahmen bewirkten Einstellungs- und Verhaltensänderungen (Bentele/Nothhaft 2007: 369).

Während eine Verhaltensänderung möglicherweise durch Dritte beobachtbar sein kann, entzieht sich eine Einstellungsänderung einer objektiven Bewertung durch Außenstehende. Unter Rückgriff auf das in Kapitel 1.4.1 dargestellte konstruktivistische Gedankengut lässt sich zudem davon ausgehen, dass die Wirkung einer kommunikativen Maßnahme individuell völlig unterschiedlich ausfallen kann. Will man die Wirkung einer kommunikativen Maßnahme beim einzelnen Rezipienten in Erfahrung bringen, so kommt man nicht umhin, ihn zu befragen oder zumindest zu beobachten. Dies erklärt den herausragenden Stellenwert von Rezipienten-Befragungen im Bereich der Outcome-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings.

Befragungen, die in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten Anwendung findende Erhebungsmethode, können auf vielfältige Art und Weise durchgeführt und dem entsprechend auch nach unterschiedlichen Kriterien klassifiziert werden. Abhängig vom Grad der Standardisierung lassen sich standardisierte, teilstandardisierte und nicht standardisierte Befragungen unterscheiden. Weitere Klassifizierungskriterien stellen die Befragungsform (mündlich, schriftlich, telefonisch, online) sowie die Befragungshäufigkeit und der Adressatenkreis dar (Mast 2006: 166).

Im Hinblick auf die Wirkungsmessung von Maßnahmen der internen Kommunikation verfolgen diese Befragungen das Ziel, Erkenntnisse über Einstellungen zu erlangen, die in einem engen Bezug zur Arbeitstätigkeit stehen. Hier sind vor allem Konstrukte wie ‚Readiness for Change‘, ‚Vertrauen‘, ‚Involvement‘, ‚Commitment‘, ‚Motivation‘ und ‚Identifikation‘ zu nennen (Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 19; Fuhlrott/Durst 2010: 168f.; vgl. für einen detaillierten Überblick Fuhlrott/Durst 2010).

Als einen Trend im Bereich der Outcome-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings bezeichnen Zerfaß und Pfannenbergs (2005: 19) die Entwicklung von integrierten Evaluationsmodellen. Hier finden auch Indizes Anwendung, die, so Zerfaß und Pfannenbergs (2005: 19), *„mehrere bekannte Untersuchungsmethoden und Auswertungsmethoden auf der Output- und Outcome-Ebene zu einer hoch aggregierten Kennzahl verbinden.“*

Im Folgenden sollen aktuelle Indizes und integrierte Evaluationsmodelle, soweit sie Prozesse der iK berücksichtigen und einen anwendungsreifen publizierten Konkretisierungsgrad besitzen, dargestellt werden. Insofern wurde auch hier durch den Verfasser eine Vorauswahl im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit getroffen.

Den Einstieg in die Vorstellung der Outcome-orientierten Instrumente bilden die Verfahren der Reputationsmessung. Vor der konkreten Darstellung einzelner Instrumente erscheinen jedoch einige grundlegende Anmerkungen zur Reputationsmessung angezeigt.

Die Relevanz der Reputationsmessung für das Kommunikations-Controlling leitet sich aus der Tatsache ab, dass die Reputation eines Unternehmens und die daraus resultierenden Unterstützungspotenziale bedeutender Bezugsgruppen eine zentrale Zielgröße des Kommunikationsmanagements darstellt (Liehr/Peters/Zerfaß 2010: 153). Dabei verstehen Wiedmann, Fombrun und van Riel die Reputation eines Unternehmens

„als die Summe der Wahrnehmungen und Einschätzungen aller relevanter Stakeholder hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services, Personen, Organisation etc. eines Unternehmens und der sich hieraus jeweils ergebenden Achtung vor diesem Unternehmen, in der sich zugleich ein allgemeines Unterstützungspotenzial offenbart“ (2005: 48).

Das Ziel einer Reputationsmessung besteht darin, zu erfassen, durch wen (bspw. Mitarbeiter) wer (bspw. Unternehmen X) hinsichtlich welcher Dimensionen (bspw.

Arbeitsbedingungen) wie eingeschätzt wird. Bei den im Rahmen von Reputationsmessungen zur Anwendung gelangenden Basisverfahren handelt es sich in der Regel um Medienresonanzanalysen und Stakeholderbefragungen. Da die Reputation ein schwer zu fassendes und mehrdimensionales Konstrukt darstellt, weisen auch die Instrumente zur Reputationsmessung einen hohen Komplexitätsgrad auf (Liehr/Peters/Zerfaß 2010: 153f.). *„Einfache Lösungen werden der Komplexität des Messgegenstands nicht gerecht.“* (Liehr/Peters/Zerfaß 2010: 154)

2.4.2.1 Corporate Reputation Monitor

Dem von Schwaiger (2004) entwickelten Corporate Reputation Monitor liegt als methodisches Basisverfahren eine Stakeholderbefragung zu Grunde. Die Operationalisierung des Konstruktes ‚Reputation‘ erfolgt über die Differenzierung in eine kognitive und eine affektive Komponente, die jeweils den übergeordneten Konstrukten ‚Kompetenz‘ und ‚Sympathie‘ zugeordnet werden. Diese werden mit je drei Indikatoren gemessen. So lassen sich schließlich sechs Messergebnisse zu einem Indexwert zusammenführen. Anfangs auf die breite Öffentlichkeit in Deutschland ausgerichtet, besteht nunmehr auch die Möglichkeit, andere Stakeholdergruppen zu befragen (Liehr/Peters/Zerfaß 2010: 163f.). Dadurch erlangt der Corporate Reputation Monitor Relevanz für die iK.

„Je nachdem, welche Zielsetzung mit der Reputationsmessung verfolgt wird, kann man das Reputationsmodell mit weiteren Außenkriterien verknüpfen, wie zum Beispiel der Kundenbindung, der Mitarbeitermotivation oder dem Commitment.“ (Liehr/Peters/Zerfaß 2010: 164)

2.4.2.2 Integrated Reputation Management System

Das von Ingenhoff (2007) erdachte Integrated Reputation Management System (IReMS) operationalisiert das Konstrukt ‚Reputation‘ durch Zerlegung in drei Dimensionen, die funktional-kognitive, die soziale und die affektiv-emotionale. Dem IReMS liegt die Annahme zu Grunde, dass sich Reputation einerseits aus den Erfahrungen der Stakeholder bildet und andererseits durch die Medien über deren Berichterstattung vermittelt wird. Demzufolge nutzt und integriert das IReMS als methodische Basisverfahren sowohl Stakeholderbefragungen als auch Medienresonanzanalysen (Liehr/Peters/Zerfaß 2010: 164).

Eine detaillierte Darstellung des IReMS im konkreten Anwendungskontext liefern Ingenhoff und Bredl (2010). Die nachstehende Abbildung zeigt mit einem beispielhaften Strukturgleichungsmodell in der Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter‘ den Anwendungsbezug dieses Instruments zur iK und deutet zugleich die hohe Komplexität des IReMS an:

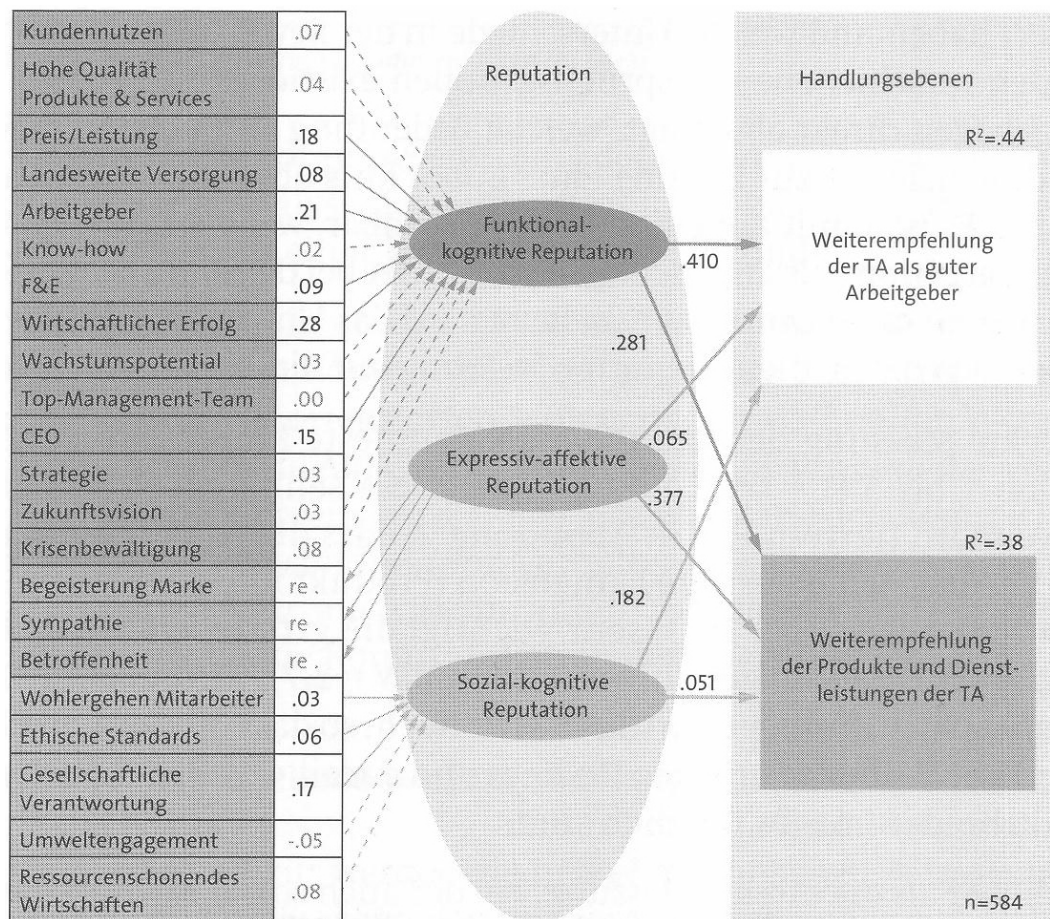


Abb. 10: Priorisierung der Reputations-Items auf der Basis eines Strukturgleichungsmodells in der Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter‘ (Ingenhoff/Bredl 2010: 248)

2.4.2.3 Reputation Performance Manager

Auch der von Hering Schuppener Consulting entwickelte und mittlerweile bei mehreren Konzernen Anwendung findende Reputation Performance Manager nutzt als methodische Basisverfahren Stakeholderbefragungen und Medienresonanzanalysen. Die Zielsetzung dieses Instruments besteht darin, Stakeholderverhalten und Unternehmensstrategie bestmöglich in Einklang zu bringen. Das Konstrukt ‚Reputation‘ wird beim Reputation Performance Manager über neun branchenunabhängige Reputationsdimensionen operationalisiert. Damit ermöglicht dieses Instrument ein unter-

nehmensübergreifendes Benchmarking; hierzu hält Hering Schuppener Consulting ein sog. ‚Ranking Management System‘ vor, das mehrere 100 internationale Rankings umfasst. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer weiteren Operationalisierung der neun Reputationsdimensionen mittels unternehmensspezifischer Indikatoren (Liehr/Peters/Zerfaß 2010: 165; vgl. auch Storck/Liehr 2009 und Liehr/Peters/Zerfaß 2009: 10f.).

Eine beispielhafte Operationalisierung im Industriekontext zeigt die folgende Abbildung. Dort ist erkennbar, dass bei den neun Reputationsdimensionen auch die iK betreffende Aspekte berücksichtigt sind:

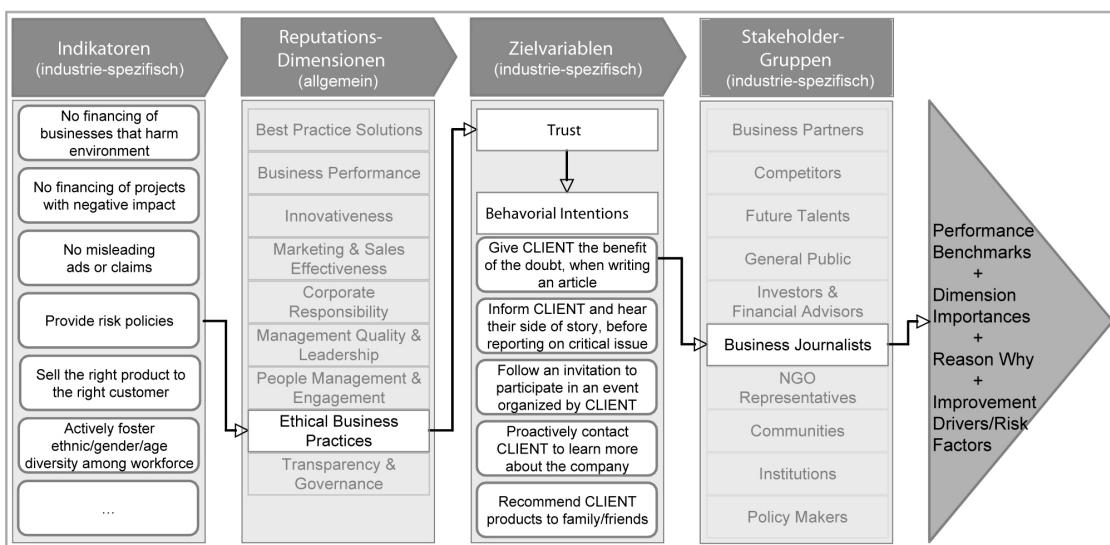


Abb. 11: Reputationsmessung mit dem Reputation Performance Manager (Liehr/Peters/Zerfaß 2009: 10)

2.4.2.4 Reputation Quotient

Der Reputation Quotient (RQ) wurde durch das global agierende Expertennetzwerk des Reputation Institute von Charles Fombrun und Harris Interactive entwickelt und befindet sich bereits seit dem Jahr 1999 in der Anwendung (Wiedmann/Fombrun/van Riel 2005: 48). Dabei wurde ganz besonderer Wert auf wissenschaftliche Fundierung gelegt (Fombrun/Gardberg/Sever 2000):

„Ausgangspunkt bildete ein systematisches Durchforsten sehr unterschiedlicher Forschungstraditionen [...] sowie der in praxi bereits genutzten Beschreibungs- und vor allem Messmodelle. Die verschiedenen theoretischen und empirischen Ansätze wurden insbesondere im Hinblick auf mögliche In-

puts in die Entwicklung einer mehrdimensionalen Messskala durchgearbeitet.“ (Wiedmann/Fombrun/van Riel 2005: 50)

Im Ergebnis setzt sich der RQ aus 20 zu sechs Dimensionen verdichteten Einzelindikatoren zusammen, wie die nachstehende Abbildung zeigt (Wiedmann/Fombrun/van Riel 2005: 50f.). Diese Abbildung weist auch die Mitarbeiter als bedeutende Stakeholdergruppe aus, was auf die Relevanz des RQ für Prozesse der iK hindeutet:

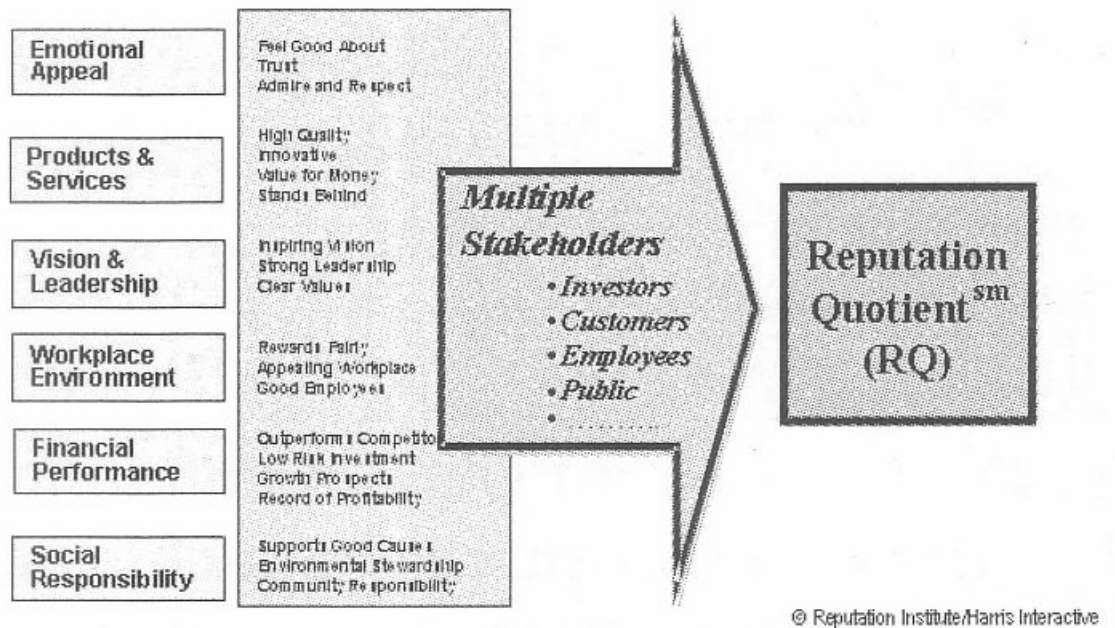


Abb. 12: Der Reputation Quotient als standardisiertes Konzept zur Messung der Unternehmensreputation (Wiedmann/Fombrun/van Riel 2005: 51)

Das dem RQ zu Grunde liegende methodische Basisverfahren sind Sammelbefragungen der Stakeholdergruppen. Er ist international erprobt und es liegen Adaptationen für den deutschsprachigen Raum vor (Pfannenber/Zerfaß 2004: 16; vgl. hierzu auch Walsh/Wiedmann 2004 sowie Wiedmann/Fombrun/van Riel 2005: 53ff.). Dadurch eröffnet der RQ die Möglichkeit eines internationalen Benchmarkings (Wiedmann/Fombrun/van Riel 2005: 56).

2.4.2.5 TRI*M Corporate Reputation Manager

Der von der Firma TNS Infratest, einer Zweigniederlassung der WPP Deutschland Holding GmbH & Co. KG (TNS Infratest 2011), entwickelte TRI*M Corporate Reputation Manager ermöglicht ein ganzheitliches und übergreifendes Controlling der kommunikativen Prozesse im Unternehmen. Die bereits Anfang der 90er Jahre kon-

zipierte und seither in zahlreichen Unternehmen weltweit eingesetzte TRI*M-Systematik ermöglicht eine Analyse aller relevanten Stakeholdergruppen mittels standardisierter, benchmarkfähiger Kennzahlen (O’Gorman/Pirner 2005: 60f.).

Eine Gesamtbewertung der Reputation des Unternehmens ermöglicht der TRI*M Corporate Reputation Index. Dieser beinhaltet die Einzelreputationen bei den relevanten Stakeholdergruppen. Dabei wird davon ausgegangen, dass – für alle Stakeholder in gleicher Weise – eine hohe Unternehmensreputation gegeben ist, wenn das Unternehmen in der Öffentlichkeit einen guten Ruf hat, es den Stakeholdern sympathisch ist, diese dem Unternehmen vertrauen können, die Unternehmensprodukte eine hohe Qualität aufweisen und das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist. Als methodisches Basisverfahren finden Stakeholderbefragungen Anwendung. Eine grafische Übersicht über alle Teilreputationen liefert das TRI*M Corporate Reputation Radar (O’Gorman/Pirner 2005: 66f.).

Für jede Stakeholdergruppe bietet das TRI*M-System spezielle Analyseinstrumente, wie bspw. TRI*M Customer Retention, TRI*M Management Evaluation oder TRI*M Internal Service Quality. Dabei wird das Analyseinstrument für die Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter‘ als TRI*M Employee Commitment bezeichnet (O’Gorman/Pirner 2005: 61).

Das Commitment der Mitarbeiter drückt sich im TRI*M Commitment Index aus. Dieser speist sich aus Befragungsergebnissen zu Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis, Wiederbewerbung, Weiterempfehlung, Identifikation mit dem Arbeitgeber, Motivation der Kollegen und Überzeugung vom gegenwärtigen Geschäftsmodell. Zusätzlich wird aus den Resultaten der Befragungen die TRI*M Employee Commitment Typologie mit den Dimensionen ‚Zufriedenheit‘ und ‚motivierendes Umfeld‘ gebildet, die eine prozentuale Zuordnung der Mitarbeiter zu vier verschiedenen Gruppen vornimmt (Fuhlrott/Durst 2010: 174f.).

Die folgende Abbildung zeigt eine beispielhafte Verteilung und die Charakteristika, die den vier verschiedenen Mitarbeitergruppen zugeschrieben werden:

TRI M™ Typologie – Europa Benchmark

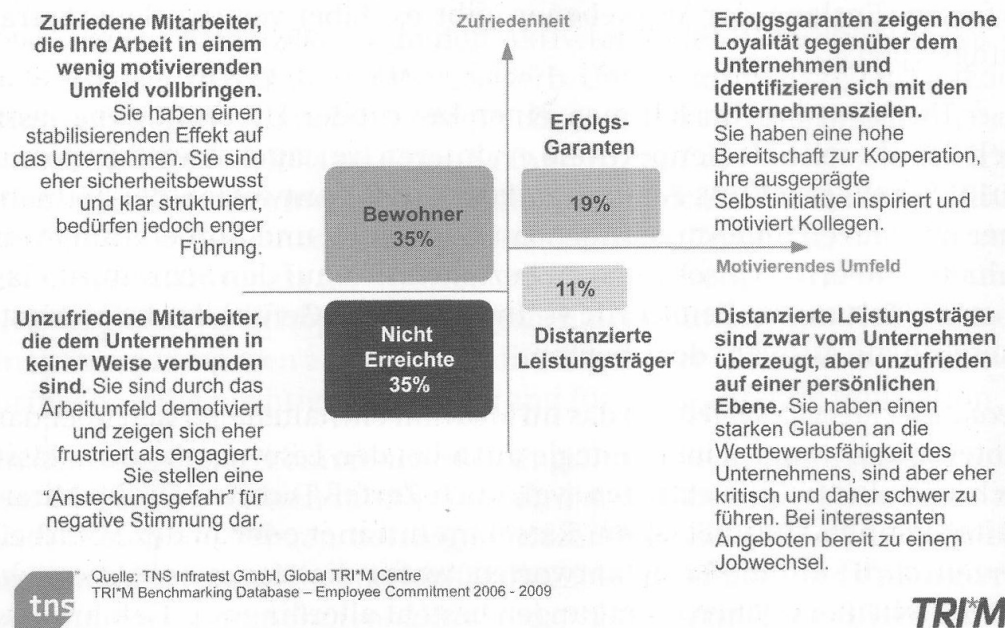


Abb. 13: Beispiel einer TRI*M-Typologie für die Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter‘ (Fuhlrott/Durst 2010: 174)

2.4.2.6 Integrated Reputation Tracking System

Das Integrated Reputation Tracking System (IRT) wurde von der Firma PRIME Research International AG & Co. KG entwickelt und befindet sich bereits bei mehreren international operierenden Großunternehmen im Einsatz. Es umfasst die vier Kernfunktionen Information/Navigation, Strategie, Früherkennung und Effizienz/Wertschöpfung. Besonderer Wert wird von seinen Entwicklern auf die Feststellung gelegt, dass das IRT auf die Gesamtheit der kommunikativen Prozesse eines Unternehmens abzielt, nicht auf einzelne Funktionen der Kommunikation reduziert ist und insofern auch die interne Unternehmenskommunikation angemessen berücksichtigt. Dementsprechend richtet es sich auf die in der folgenden Abbildung aufgeführten fünf Kernzielgruppen aus (Mathes 2005: 76ff.):



Abb. 14: Die fünf Zielgruppen von PRIME IRT
(Mathes 2005: 78)

Als methodische Basisverfahren nutzt das IRT das Medienmonitoring einschließlich einer Wertschöpfungsanalyse, Stakeholder-Analysen und Corporate Culture-Surveys (Mathes 2005: 78).

Während sich das IRT im Hinblick auf die Verwendung von Medienmonitoring und Stakeholder-Analysen nicht wesentlich von vorgenannten Instrumenten unterscheidet, stellt die Durchführung von Corporate Culture-Surveys eine Besonderheit dar. Ausgehend von der Bewertung, dass die Dynamik der unternehmensinternen Entwicklungsprozesse und damit die Vitalität der Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend beeinflussen, beschränkt sich das IRT nicht auf die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern beinhaltet als wesentlichen Bestandteil einen sog. ‚Vitalitätsindex‘ (Mathes 2005: 81).

Aufgrund seiner beiden Kernfunktionen Strategie und Effizienz/Wertschöpfung stößt das PRIME IRT, als primär Outcome-orientiertes Instrument, bereits in den Bereich der Outflow-Dimension vor. Bevor jedoch die Outflow-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings der iK dargestellt werden, ist – jenseits der reputationsbezogenen Instrumente – auf weitere Outcome-orientierte Instrumente einzugehen.

2.4.2.7 Index Interne Kommunikation

Mit dem von Pütz entwickelten Index Interne Kommunikation steht ein Outcome-

orientiertes Instrument des Kommunikations-Controllings zur Verfügung, das speziell für die Messung und Steuerung der internen Unternehmenskommunikation konzipiert worden ist (Pütz 2005b: 85; vgl. für eine detaillierte Darstellung Pütz 2005a sowie Fischer 2008b).

Er gliedert sich, basierend auf einem einfachen Sender-Empfänger-Modell, in acht Dimensionen, vier Leistungs- und vier Wirkungsdimensionen, die für jedes Medium der iK erhoben werden (Pütz 2005b: 86). Die nachstehende Abbildung zeigt die Dimensionen des Indexes Interne Kommunikation im Überblick:

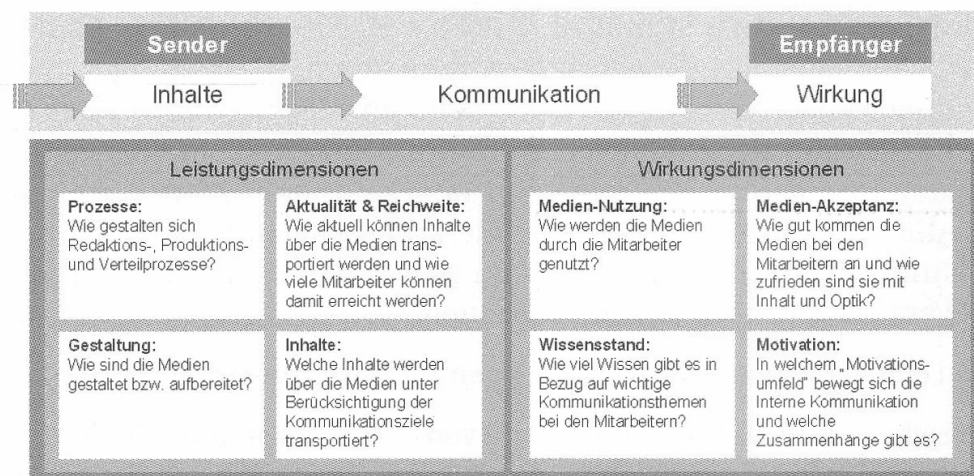


Abb. 15: Leistungs- und Wirkungsdimensionen des Indexes Interne Kommunikation (Pütz 2005b: 86)

Bei der Entwicklung des Indexes Interne Kommunikation wurde besonderer Wert auf die Anwendbarkeit auf unterschiedliche Unternehmensbranchen, -größen, -kulturen und alle Medienkombinationen gelegt. Benchmarkfähigkeit, Integrierbarkeit in den unternehmensspezifischen Controlling-Kreislauf, die Herstellbarkeit eines Zusammenhanges zwischen Zielen und Wirkung sowie das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen waren weitere Forderungen, die bei der Konzipierung Berücksichtigung fanden. Als methodische Basisverfahren werden Experteninterviews, Medienanalysen, repräsentative Mitarbeiterbefragungen und Workshops genutzt (Pütz 2005b: 86ff.).

Der Index Interne Kommunikation wird bereits in mehreren Großunternehmen wie bspw. der Deutschen Bahn, der BMW Group, bei DaimlerChrysler und Volkswagen eingesetzt (Pfannenberg/Zerfaß 2004: 16).

2.4.2.8 Communication Information System

Das von der Firma BrandControl GmbH im Jahre 2000 konzipierte und seit 2001 im Unternehmenskontext eingesetzte Communication Information System (C.I.S.) ist ein praxisnahes Instrument zur Planung, Durchführung und Evaluation kommunikativer Maßnahmen, das sich besonders dem Postulat der Integrierten Kommunikation verschrieben hat (vgl. Bruhn 2008: 513ff., Zerfaß 2007: 52ff. und 2010b: 307ff., Sottong 2008: 29ff.). Integrierte Kommunikation erreicht das C.I.S. dadurch, dass die unternehmensweit ggf. verteilten Kommunikationsverantwortlichkeiten zwar respektiert, alle Akteure aber auch verbindlich auf gemeinsame Kommunikationsziele verpflichtet werden. Aus diesen Kommunikationszielen werden dann für jeden Verantwortungsbereich kommunikative Maßnahmen abgeleitet (Jossé 2005: 69). Die sich an die Maßnahmen anschließende Auswertung erfolgt, wie die nachstehende Abbildung zeigt, dreigeteilt:

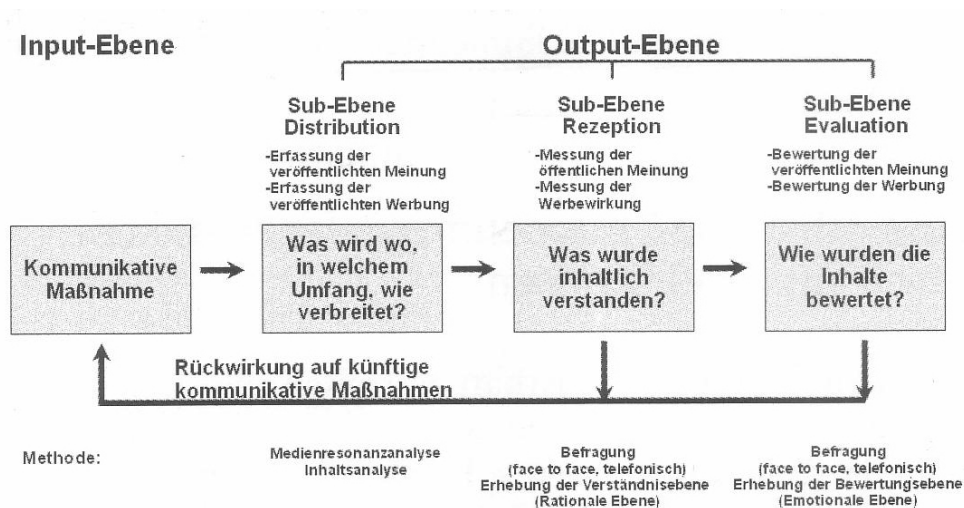


Abb. 16: Struktur des Communication Information System C.I.S.
(Jossé 2005: 70)

Auf der Ebene der Distribution wird erfasst, welche Informationen in welchem Umfang an welche Stakeholder auf welche Weise kommuniziert wurden. Bei den dabei genutzten methodischen Basisverfahren handelt es sich um Medienresonanz- und Inhaltsanalysen. Auf der Ebene der Rezeption erfolgt die Bewertung, was die Rezipienten inhaltlich verstanden haben, die Ebene der Evaluation versucht die Frage zu beantworten, wie die kommunizierten Inhalte durch die Stakeholder bewertet wurden. Als methodisches Basisverfahren kommen auf den beiden letztgenannten Ebenen Stakeholderbefragungen zum Einsatz (Jossé 2005: 70f.).

Als Outcome-orientiertes Instrument für die Planung, Durchführung und Evaluation **Integrierter** Kommunikation liegt die angemessene Berücksichtigung der iK, dies bestätigt sich bei genauerer Betrachtung, im Wesen des C.I.S (vgl. hierzu BrandControl 2011).

Mit dem C.I.S. soll die Darstellung der Outcome-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK abgeschlossen werden. Die Auswahl der hier aufgeführten Instrumente orientierte sich, wie bereits dargelegt, an den Kriterien ‚grundsätzliche Anwendbarkeit für Prozesse der iK‘ und ‚anwendungsreifer publizierter Konkretisierungsgrad‘.

Da das neuentwickelte Instrument der Firma BrandControl das letztgenannte Kriterium noch nicht erfüllt, wird auf eine Darstellung bei den Outflow-orientierten Instrumenten im folgenden Kapitel verzichtet. Dennoch soll es an dieser Stelle kurz Erwähnung finden.

Die sog. ‚Communication Value Creation Analysis‘ (CVCA) stellt eine Weiterentwicklung des C.I.S. auf Basis des DPRG/ICV-Bezugsrahmens für Kommunikations-Controlling (vgl. Kapitel 2.3.4) dar und soll auch die Erfassung des Wertbeitrages der kommunikativen Maßnahmen ermöglichen (Jossé 2011). Damit wäre es im Bereich der Outflow-orientierten Instrumente anzusiedeln, die im Folgenden dargestellt werden sollen, sofern sie aus Sicht des Autors den beiden genannten Kriterien genügen.

2.4.3 Outflow-orientierte Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK

Ein erheblicher Teil der hier darzustellenden Outflow-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings nimmt Bezug auf das 1992 von Kaplan und Norton publizierte Managementinstrument Balanced Scorecard (BSC) (vgl. Kaplan/Norton 1992). Aus diesem Grunde sollen – im Vorfeld der Darstellung BSC-basierter Instrumente – einige allgemeine Ausführungen zum Konzept der BSC erfolgen.

„Die Balanced Scorecard ist das Steuerungs- und Controlling-Instrument, mit dem die Zielvorstellungen des Unternehmens in den praktischen Alltag übersetzt und so für den strategischen Managementprozess und den Aufbau eines Verantwortungsgeflechts im Unternehmen verfügbar gemacht werden.“

(Pfannenberg 2010a: 24)

Dabei leitet die BSC dazu an, das Unternehmen – visions- und strategiebasiert – gleichzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten (Zerfuß/Pfannenbergs 2005: 20). Eine beispielhafte Darstellung dieser Blickwinkel zeigt die folgende Abbildung:

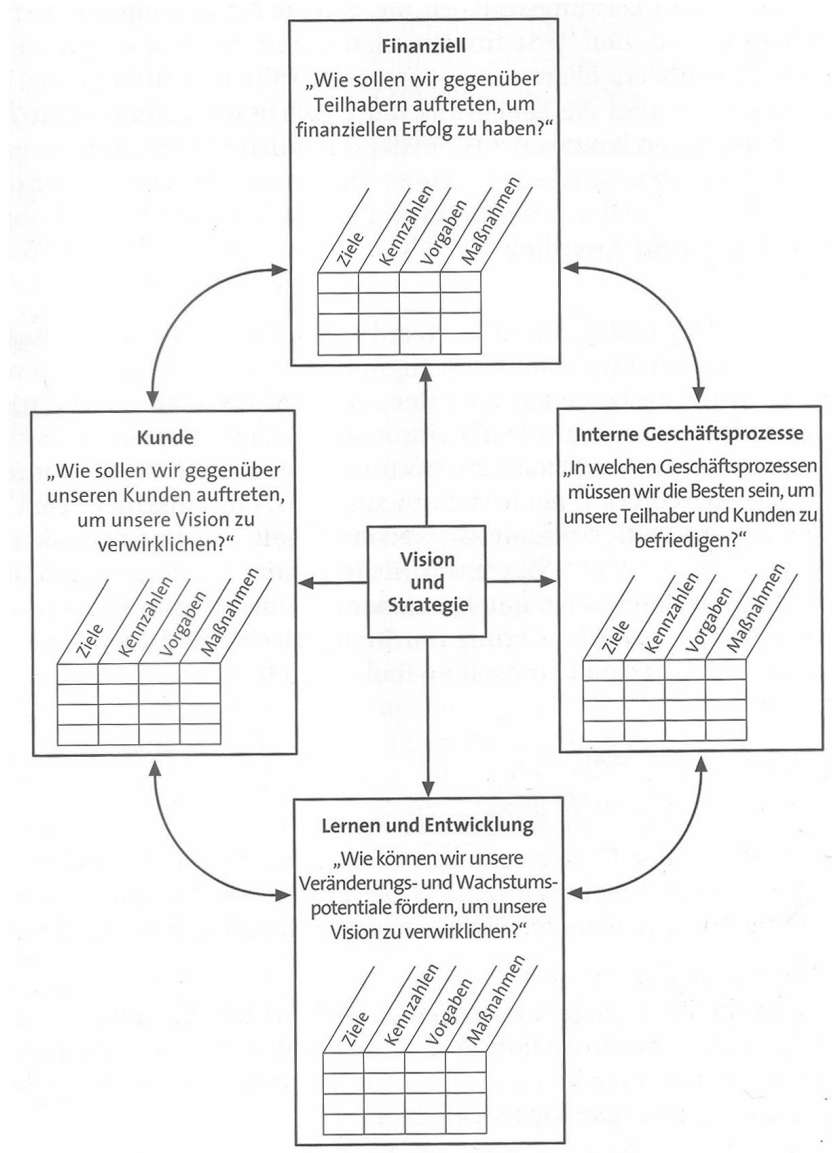


Abb. 17: Basisschema einer BSC (Pfannenbergs 2010a: 25)

Aus diesen zumeist vier Blickwinkeln, auch Perspektiven genannt, werden Ziele abgeleitet und mit Kennzahlen und Zielvorgaben operationalisiert. Schließlich erfolgt eine Zuordnung von Maßnahmen zur Zielerreichung.

Das Konzept der BSC wurde 2004 durch Kaplan und Norton um die Strategy Map ergänzt (Pfannenbergs 2010a: 16f.; vgl. Kaplan/Norton 2004b). Diese stellt den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens modellhaft dar und ermöglicht eine umfassende

de Beschreibung der Unternehmensstrategie mittels der Darstellung strategischer Zielsetzungen in Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Dabei gehen Kaplan und Norton davon aus, dass jedes Unternehmen vier Zielsetzungen verfolgt: zufriedene Shareholder, begeisterte Kunden, exzellente Prozesse sowie leistungs- und veränderungsbereite Mitarbeiter (Pfannenbergs 2010a: 21f.).

Diese Zielsetzungen spiegeln sich in den vier Perspektiven der Strategy Map wider, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

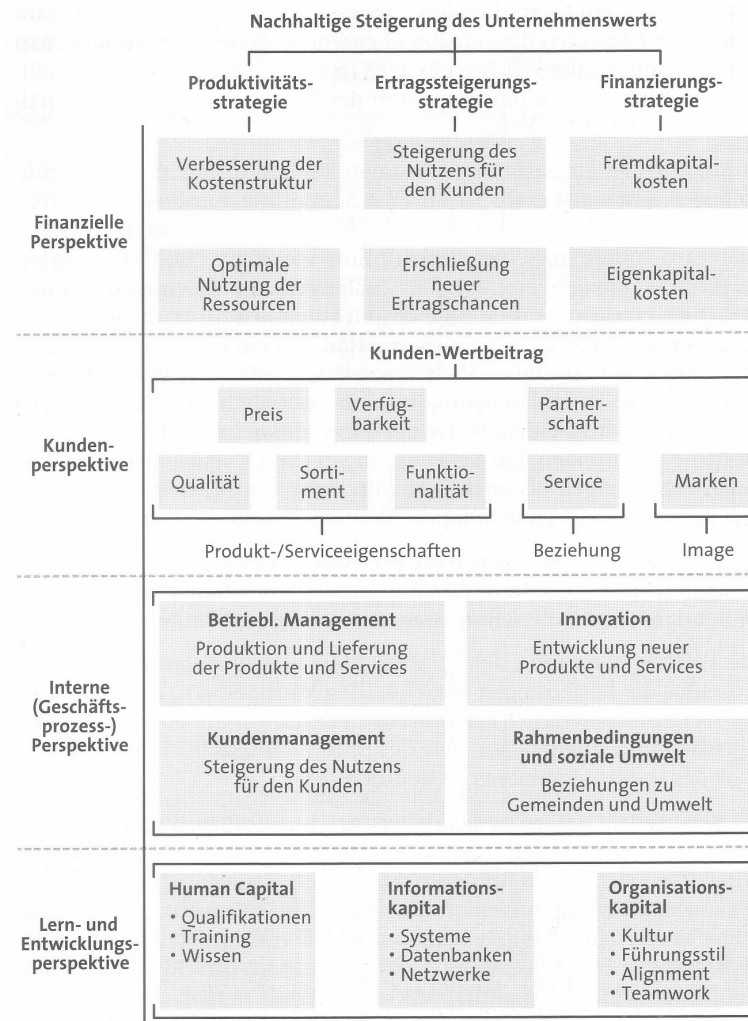


Abb. 18: Grundmodell einer Strategy Map (Pfannenbergs 2010a: 23)

„Als lückenloses Modell der Werttreiberbeziehungen (Value Links) verdeutlicht die Strategy Map, dass die Zielsetzungen in der Lern- und Entwicklungsperspektive erfüllt sein müssen, damit effiziente und effektive Prozesse in der internen Perspektive möglich sind.“ (Pfannenbergs 2010a: 22)

Günstige Voraussetzungen in diesen beiden Perspektiven sind wiederum Bedingung für die Zielerreichung in der übergeordneten Kundenperspektive. Auch die finanziellen Zielsetzungen sind nur dann zu erreichen, wenn die drei untergeordneten Perspektiven einen positiven Beitrag leisten (Pfannenbergs 2010a: 22).

Die Aufgabe der BSC besteht nun darin, die in den vier Perspektiven der Strategy Map artikulierten Zielsetzungen zu operationalisieren, also in konkrete Zielvorgaben und korrespondierende Messgrößen zu transferieren (Pfannenbergs 2010a: 24).

Die beiden hier in ihren Grundzügen skizzierten Managementinstrumente BSC und Strategy Map bilden, so Pfannenbergs (2010a: 26), einen global anerkannten Bezugsrahmen für die Unternehmenssteuerung. Dabei berücksichtigen BSC und Strategy Map auch die ‚weichen Faktoren‘ in angemessener Weise. Darüber hinaus sind die bereits dargestellten Output- und Outcome-bezogenen Instrumente ohne Probleme anschlussfähig. Dies prädestiniert BSC und Strategy Map für eine Nutzung im Kontext des Kommunikations-Controllings (Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 20f.).

2.4.3.1 DPRG-Modell

Durch die Mitglieder des DPRG-Arbeitskreises ‚Wertschöpfung durch Kommunikation‘ wurde das DPRG-Modell des Kommunikations-Controllings entwickelt, das die eben dargestellte Strategy Map und BSC als methodisches Vehikel nutzt. In die für die Strategy Map typische Abbildung der Unternehmensziele in Ursache-Wirkungs-Beziehungen lässt sich die Kommunikation dergestalt integrieren, dass jeder der vier Stränge der Kommunikation als Werttreiber auf eine der vier Strategy Map-Perspektiven wirkt, wie die folgende Abbildung zeigt (Pfannenbergs 2010b: 61):

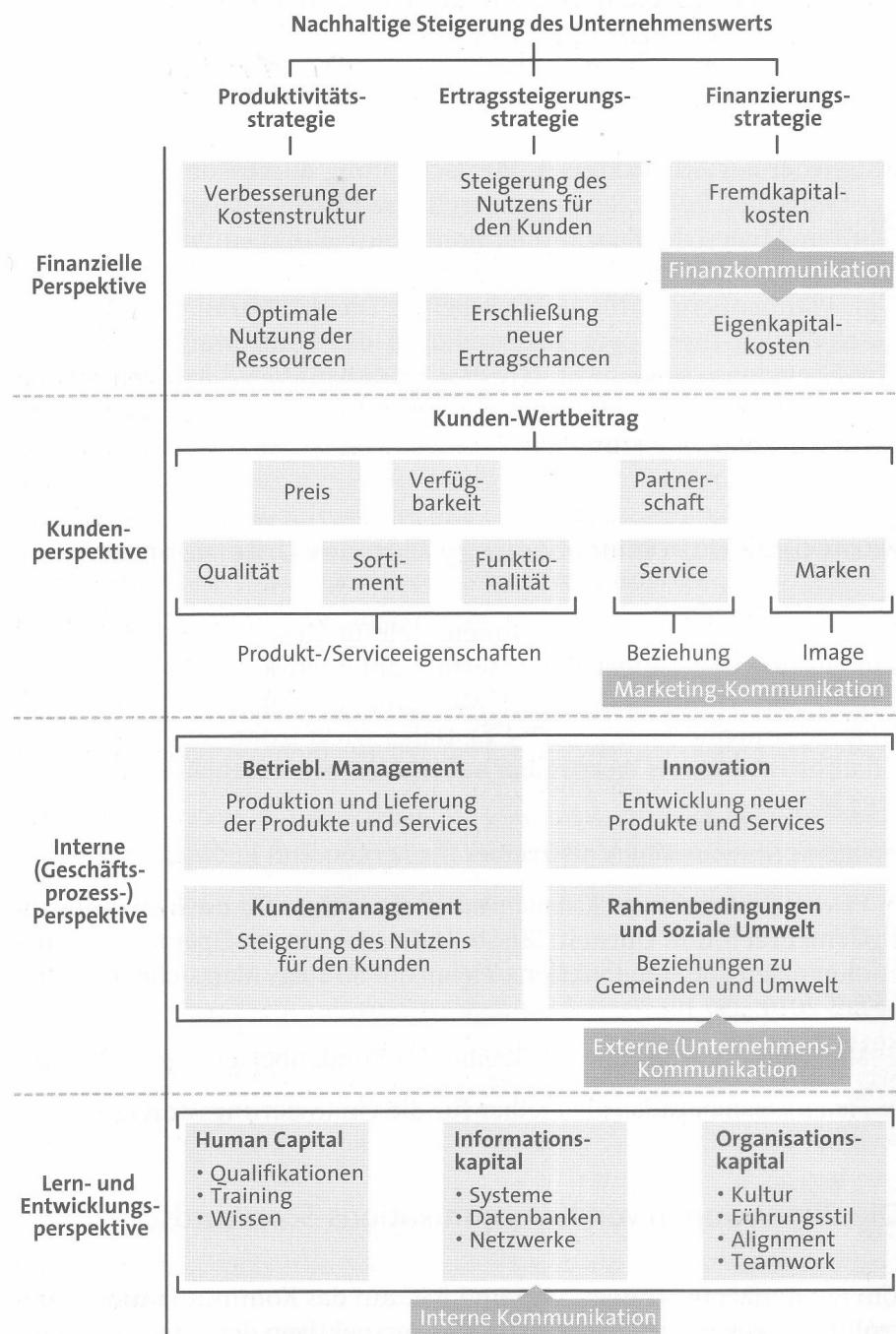


Abb. 19: Integration der Kommunikation in die Strategy Map eines Unternehmens (Pfannenberg 2010b: 62)

Die iK wirkt auf der untersten Ebene als Werttreiber für Lernen und Entwicklung, die externe Kommunikation kann als Treiber für die Beziehung zu Gemeinden und Umwelt interpretiert werden. Marketing-Kommunikation und Finanzkommunikation wirken schließlich als Treiber in der Kunden- bzw. der finanziellen Perspektive (Pfannenberg 2010b: 61).

Während für das Controlling der übergeordneten Management-Aufgabe ‚Steuerung der Kommunikations-Funktion‘ die üblichen BSC- und Strategy Map-Perspektiven Anwendung finden (vgl. Abb. 19 u. 20), erscheinen in den BSCs für Steuerung und Controlling der Kommunikationsstränge die Dimensionen Output, Outcome und Outflow ebenfalls als Ebenen (Pfannenbergs 2010b: 63f.). Die folgende Abbildung zeigt dies schematisch auf:

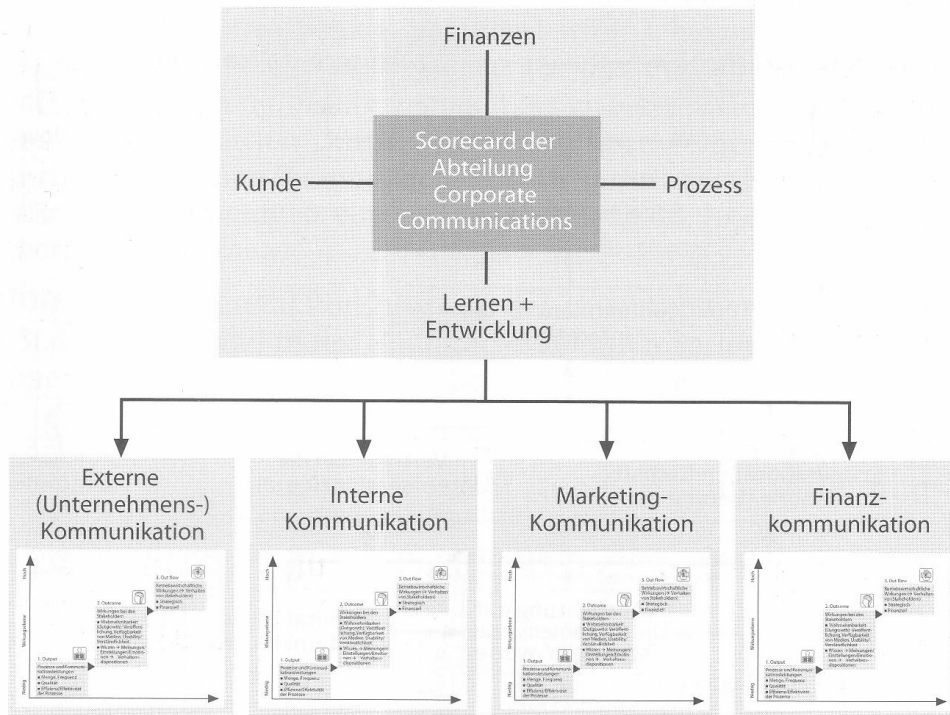


Abb. 20: Scorecard-System für die Steuerung der Integrierten Kommunikation eines Unternehmens (Pfannenbergs 2010b: 69)

Auf diese Weise deckt das DPRG-Modell alle Stränge der Kommunikation (interne, externe, Marketing- und Finanzkommunikation) und alle Dimensionen des Kommunikations-Controllings (Output, Outcome, Outflow) ab (Pfannenbergs 2010b: 68).

Für jeden der vier Kommunikationsstränge führt das DPRG-Modell in ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen dargestellte Werttreiber und Value Links an (Pfannenbergs 2010b: 68). Auf diese soll, der Zielsetzung dieser Studie entsprechend, für den Bereich der iK kurz eingegangen werden (vgl. für eine detaillierte Auseinandersetzung Sass/Schönefeld/Pütz/Stobbe 2007). Eine modellhafte Darstellung liefert die nachstehende Abbildung:

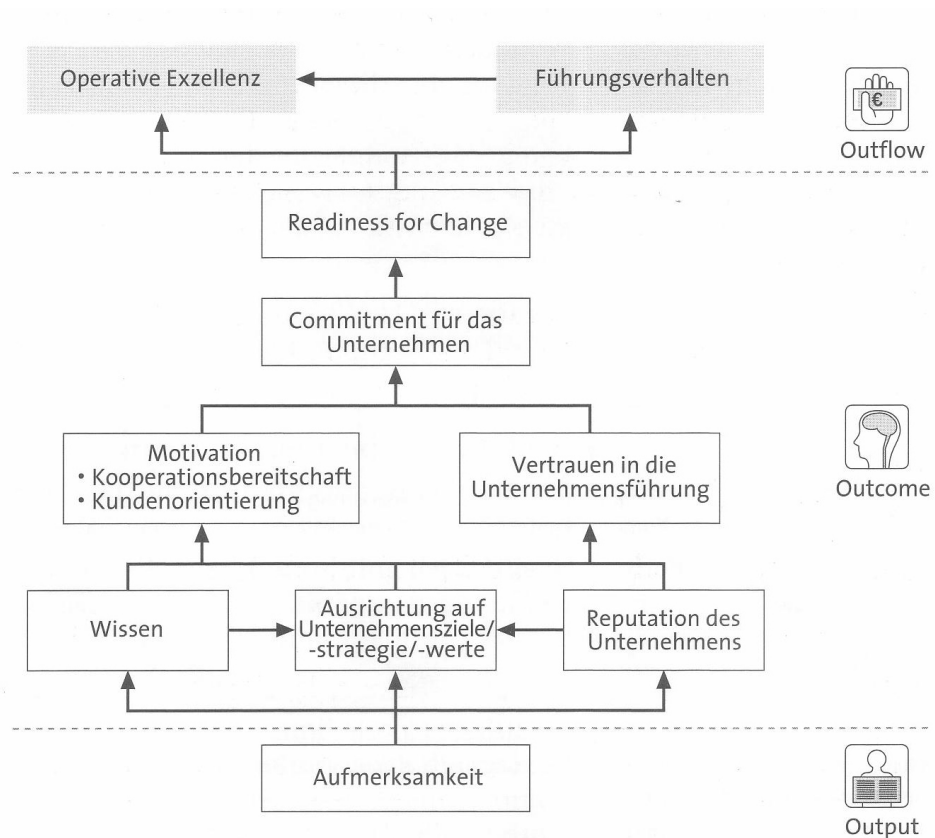


Abb. 21: Werttreiber und Value Links der iK
(Pfannenberg 2010b: 70)

Den zentralen Werttreiber stellt demnach die Readiness for Change der Unternehmensmitarbeiter dar. Denn operative Exzellenz, eine Voraussetzung für das langfristige Überleben eines Unternehmens, lässt sich in Phasen ständig wechselnder Rahmenbedingungen nur über veränderungsbereite Mitarbeiter erzielen. Dies gilt besonders für die Führungskräfte des Unternehmens, die eine Schlüsselrolle im Hinblick auf das Erreichen exzellenter Leistungserbringungsprozesse innehaben (Pfannenberg 2010b: 69).

„Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern hängt wesentlich von ihrem Commitment für das Unternehmen ab. Commitment ist eine komplexe Einstellung, die einerseits durch die Motivation der Mitarbeiter, andererseits durch ihre Zufriedenheit getrieben wird.“ (Pfannenberg 2010b: 69)

Die Mitarbeiterzufriedenheit hängt wiederum eng mit ihrem Vertrauen in die Unternehmensführung zusammen. Motivation und Vertrauen in das Management des Unternehmens werden gefördert durch das Wissen um und die Ausrichtung auf die Ziele und Werte des Unternehmens. Auch die Unternehmensreputation spielt hier eine

bedeutende Rolle. Wissen kann jedoch nur erworben werden und zu einer für das Unternehmen günstigen Mitarbeiterorientierung führen, wenn deren Aufmerksamkeit gegeben ist (Pfannenberg 2010b: 69f.).

Auf Basis dieser für alle Kommunikationsstränge erarbeiteten sog. Werttreiberbäume wurden Schlüsselkennzahlen und Messverfahren entwickelt, die eine fundierte Zielerreichungsgradmessung der in der BSC ausgeworfenen Ziele ermöglichen (Pfannenberg 2010b: 79; vgl. Pfannenberg 2010b für eine detaillierte Darstellung des DPRG-Modells).

Pfannenberg stellt fest, dass sowohl in Deutschland als auch international im Kommunikations-Controlling kaum andere als auf die BSC rekurrierende Implementierungen zu verzeichnen sind. Er geht davon aus, dass sich die Strategy Map- und BSC-basierte Nutzung von Werttreiberbäumen in den Dimensionen Output, Outcome und Outflow zu einem Standard im Kommunikations-Controlling entwickeln wird (2010b: 81f.).

2.4.3.2 Communication Scorecard

Die von der Hering Schuppener Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH seit 2001 konzipierte Communication Scorecard (CSC) basiert ebenfalls auf der BSC und deren vier Perspektiven. Die übergeordnete Zielsetzung der CSC-Entwicklung bestand darin, in einem sinnvollen Controlling-Modell betriebswirtschaftliche Fakten mit kommunikativen Faktoren zu verbinden (Schuppener 2005: 113ff.).

„Die Communication Scorecard verbindet operative Werttreiber mit kommunikativen Werttreibern. Damit befindet sich die Kommunikation nicht mehr im luftleeren Raum, sondern ist zwangsläufig eine Funktion der Unternehmensstrategie. Kommunikation kann nicht mehr geplant werden, ohne dass sie unmittelbar aus der betriebswirtschaftlich definierten Unternehmensstrategie abgeleitet wird.“ (Schuppener 2005: 116f.)

Durch die Verbindung und schematische Darstellung von harten und weichen Faktoren in Ursache-Wirkungs-Ketten erreicht das CSC die Mess- und Steuerbarkeit kommunikativer Prozesse mit der übergeordneten Zielsetzung, den Beitrag der Kommunikation zur Steigerung des Unternehmenswertes zu messen und zu optimieren (Schuppener 2005: 118ff.).

Die nachstehende Abbildung stellt den Zusammenhang zwischen Unternehmensstra-

ategie, Kommunikationsstrategie und Communication Scorecard modellhaft dar:

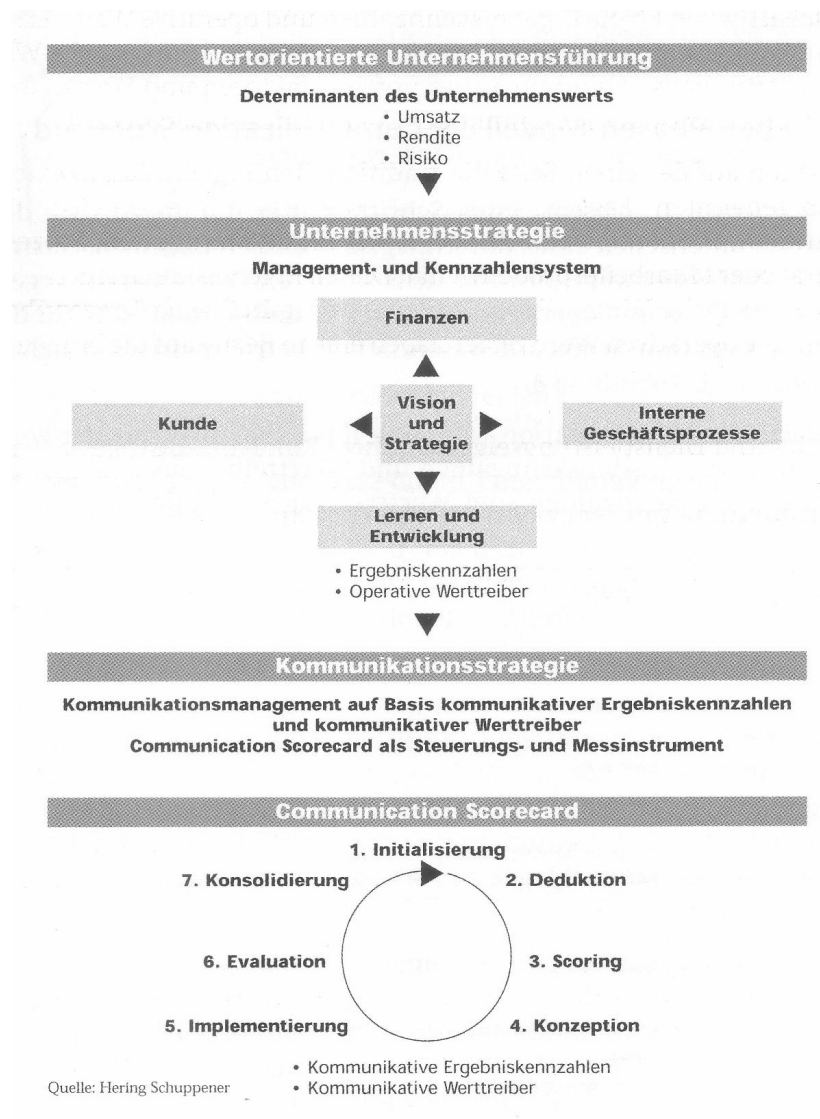


Abb. 22: Unternehmensstrategie, Kommunikationsstrategie und Communication Scorecard (Schuppener 2005: 117)

Die Abbildung deutet auch an, dass die vier klassischen Perspektiven der BSC nicht verändert oder um eine weitere Perspektive aufgestockt werden; vielmehr wird jede dieser Perspektiven um einen Blickwinkel erweitert. Schuppener (2005: 116) drückt dies wie folgt aus:

„Der weiche Faktor Kommunikation wird gewissermaßen über diese vier Perspektiven ‚drübergestülpt‘. So wird klar, dass all diese Perspektiven kommunikativ bedingt sind.“

Schließlich zeigt das vorstehende Schema den siebenstufigen Prozess der Ableitung einer CSC aus der Unternehmensstrategie.

In der Initialisierungsphase werden die für die Communication Scorecard maßgeblichen betriebswirtschaftlichen Ergebniskennzahlen und Werttreiber definiert, um in der Phase der Deduktion aus diesen Top down die kommunikativen Ergebniskennzahlen und Werttreiber ableiten zu können. Nun kann in der Scoring-Phase die Erarbeitung eines quantitativen Bewertungsschemas für die Messung und Steuerung der Kommunikationsleistungen erfolgen. Hier werden auch eine Nullmessung, eine Festlegung von Sollwerten und die Abschätzung des Anteils vorgenommen, mit dem die kommunikativen Werttreiber am operativen Erfolg beteiligt sind. In der Konzeptions- bzw. Implementierungsphase erfolgen schließlich die Festlegung der kommunikationsstrategischen Leitlinien bzw. die Entwicklung und Umsetzung der Kommunikationskonzeption mit konkreten kommunikativen Maßnahmen. Während in der Evaluationsphase der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen – auch im Hinblick auf deren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes – gemessen wird, besteht die Aufgabe der siebten und letzten Konsolidierungsphase darin, die kommunikativen Prozesse im Rahmen einer übergeordneten Evaluation langfristig zu optimieren und ggf. notwendige Strategieänderungen zu initiieren (Schuppener 2005: 118ff.; vgl. auch Hering/Schuppener/ Sommerhalder 2004 sowie Dreesen 2009: 40ff.).

2.4.3.3 Corporate Communications Scorecard

Zerfaß (2004a) hat mit der Corporate Communications Scorecard (CCS) ein weiteres BSC-basiertes Instrument entwickelt. Dabei begründet er die Nutzung der BSC als Ausgangsbasis damit (2004a: 210), dass diese

„in betriebswirtschaftlicher Hinsicht ein umfassendes Verständnis der Unternehmensführung in seiner ökonomischen und sozialen Dimension einbezieht und im Hinblick auf die Theorie der Unternehmenskommunikation sowohl die im Vordergrund stehende Steuerung und Kontrolle der Kommunikationsstrategie (Makroebene) als auch die ebenso mögliche Steuerung und Kontrolle von Kommunikationsprogrammen (Mikroebene) ins Visier nimmt.“

Weiterhin führt er aus, dass es sich bei der BSC um das einzige theoretisch fundierte, betriebswirtschaftlich anschlussfähige und zugleich praxiserprobte Konzept der Unternehmenskommunikation handelt (Zerfaß 2005b: 103).

In der CCS werden nunmehr, wie die nachstehende Abbildung zeigt, die klassischen vier Perspektiven der BSC (vgl. Kapitel 2.4.3.2) um eine gesellschaftspolitische

Perspektive erweitert. Dies begründet Zerfaß damit, dass im Rahmen eines umfassenden Verständnisses der Unternehmenskommunikation und eines vollständigen Stakeholder-Ansatzes der Bedeutung der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit für das Unternehmen Rechnung getragen werden muss, was bei der klassischen BSC nicht in ausreichendem Maße erfolgt (2005b: 106).

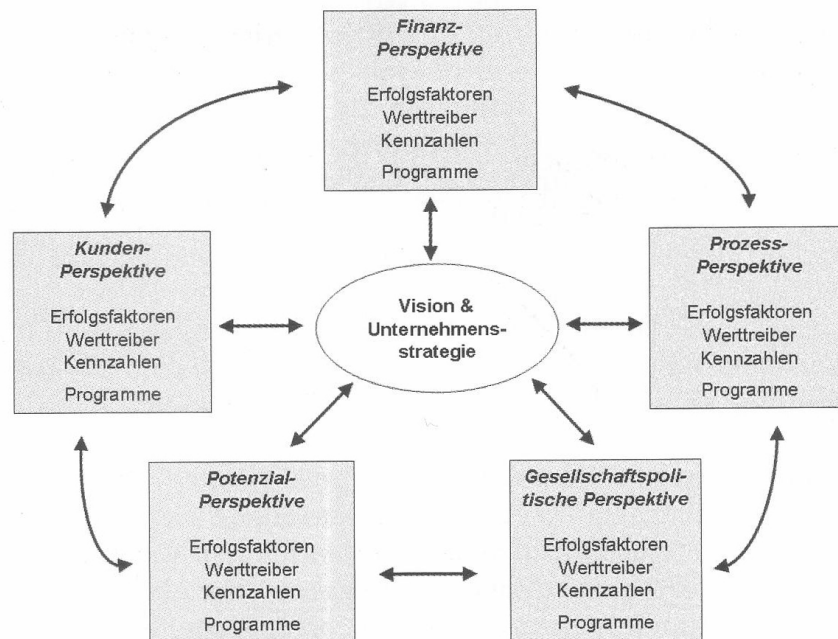


Abb. 23: Die fünf Perspektiven der Corporate Communications Scorecard (Zerfaß 2005b: 105)

Zerfaß versteht die CCS als ein innovatives Instrument zur Steuerung der Unternehmenskommunikation, das sich in die BSC des Unternehmens einfügt und primär auf der strategischen Ebene den Zusammenhang zwischen den übergeordneten Unternehmenszielen und den Kommunikationsprogrammen sichern und die Wertschöpfung der kommunikativen Maßnahmen messen soll. Zusätzlich ist auch ein Einsatz der CCS auf der operativen Ebene möglich (Zerfaß 2005b: 104f.; vgl. hierzu Zerfaß' Konzept des Mehrdimensionalen Kommunikations-Controllings in Kapitel 2.3.4 sowie in Zerfaß 2005a: 198ff.).

In erster Linie eignet sich die CCS jedoch für die strategische Steuerung des Kommunikationsmanagements durch die Herstellung eines direkten Bezuges zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikationsprogrammen. Dies vollzieht sich wie folgt: Den ersten Schritt bildet die Ableitung der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren aus der Unternehmensstrategie. Es folgt die Identifizierung aller Werttrei-

ber, die einen messbaren Einfluss auf diese Erfolgsfaktoren und damit auch auf den Wert des Unternehmens ausüben (Zerfaß 2005b: 106).

„Für alle Werttreiber werden dann konkrete Leistungskennzahlen definiert und mit Zielvorgaben ergänzt [...], sodass auf dieser Grundlage einzelne strategische Kommunikationsprogramme sowie konkrete Einzelmaßnahmen entstehen können.“ (Zerfaß 2005b: 107)

Bei der Anwendung der CCS werden schließlich die festgelegten Zielwerte in regelmäßigen Abständen den Ist-Werten gegenübergestellt. Dann erfolgt eine Bewertung, inwieweit die strategischen Kommunikationsprogramme und die daraus abgeleiteten kommunikativen Einzelmaßnahmen zur Zielerreichung beigetragen haben. Dabei soll die Anwendung der CCS als ein iterativer Vorgang verstanden werden, bei dem sich im Rahmen des Soll-Ist-Vergleiches auch das Verständnis für die Gesamtzusammenhänge verbessert, was wiederum zu Korrekturen bei kommunikativen Einzelmaßnahmen oder strategischen Kommunikationsprogrammen führen kann (Zerfaß 2005b: 107).

Bei Zerfaß (2004a und 2005b: 106ff.) finden sich praktische Anwendungsbeispiele der CCS (vgl. Zerfaß 2005b auch für eine detaillierte Darstellung).

Neben den soeben dargestellten BSC-basierten Outflow-orientierten Instrumenten des Kommunikations-Controllings gibt es eine Reihe weiterer. Auf diese soll im Folgenden eingegangen werden.

2.4.3.4 Communications Value System

Bei dem Communications Value System (CVS) handelt es sich nicht – wie bei den eben dargestellten – um ein BSC-basiertes Instrument. Das CVS ist jedoch in der Lage, die Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor in eine BSC, aber auch in andere Unternehmenssteuerungssysteme, zu integrieren (Lange 2005: 199).

Das von der GPRA entwickelte und 2005 vorgestellte Communications Value System konzentriert sich auf die strategische Perspektive des Kommunikations-Controllings (vgl. Kapitel 2.3.2), indem es über direkt aus der betriebswirtschaftlichen Ebene abgeleitete Wirkungsketten ermittelt, was die Unternehmenskommunikation leisten muss, um in Zusammenwirkung mit den übrigen Werttreibern die strategischen Ziele des Unternehmens effektiv und effizient zu unterstützen (Lange 2005:

199ff.).

Wesentlich ist dabei nach Lange (2005: 203f.) die grundsätzliche Integration aller Kommunikationsmaßnahmen in die Unternehmensprozesse; so wird Kommunikation als integraler Bestandteil des gesamten unternehmensspezifischen Wertschöpfungsprozesses verstanden und in das Controlling des Unternehmens einbezogen. Dadurch soll dem Management die Möglichkeit einer zielgerichteten Steuerung der kommunikativen Prozesse gegeben werden:

„Indem alle Kommunikationsziele aus der betriebswirtschaftlichen Ebene abgeleitet, mit Messgrößen und Zielwerten versehen und die Ergebniskennzahlen in das allgemeine Unternehmenscontrolling integriert werden, wird Transparenz im Kommunikationsbereich hergestellt und der Unternehmensführung die Möglichkeit gegeben, Kommunikation im Zusammenspiel mit den weiteren Werttreibern sinnvoll zu steuern.“ (Lange 2005: 204f.)

Die Implementierung des CVS in ein Unternehmen vollzieht sich, wie die nachstehende Abbildung zeigt, in sieben Schritten. Dabei erfolgt eine konsequent stakeholderbezogene Betrachtung (Lange 2005: 205; Lange bezeichnet Stakeholder auch als Dialoggruppen, Anm. des Verf.).

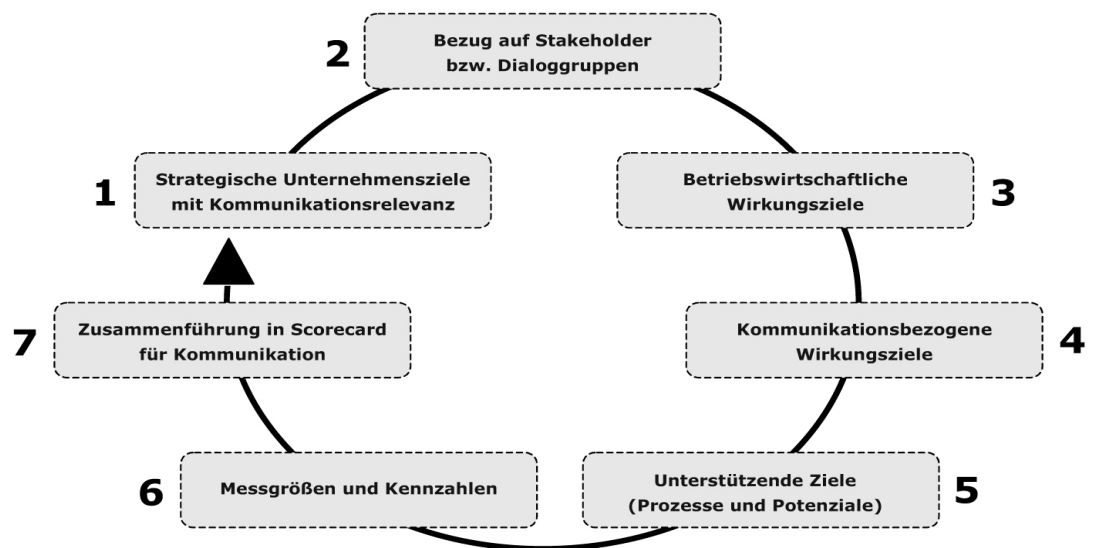


Abb. 24: Die sieben Implementierungsschritte des CVS
(Lautenbach/Sass 2005: 17)

Im ersten Implementierungsschritt werden alle strategischen Unternehmensziele im Hinblick auf ihre Kommunikationsrelevanz betrachtet. Es wird geprüft, ob deren

Erreichung durch strategische Kommunikation zu unterstützen ist (Lange 2005: 206).

„Grundsätzlich gilt: Sobald Unternehmensziele die Interessen von Dialoggruppen berühren oder aber das Erreichen dieser Unternehmensziele vom Verständnis und der Unterstützung einer oder mehrerer Dialoggruppen abhängt, ist strategische Kommunikation ein relevanter Wertschöpfungsfaktor.“
(Lange 2005: 206)

Im zweiten Schritt wird sodann für jedes einzelne kommunikationsrelevante Ziel ermittelt, welche Dialoggruppen zur Zielerreichung kommunikativ angesteuert werden müssen. Anschließend erfolgt im dritten Schritt die Klärung der Frage, welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen auf das jeweilige Ziel durch die Unterstützung der Dialoggruppe hervorgerufen werden sollen (Lange 2005: 206f.).

Die vierte Phase befasst sich mit der Entwicklung der kommunikationsbezogenen Wirkungsziele: Hier wird für jede einzelne Ziel-Stakeholder-Kombination definiert, wie die Kommunikation Einstellung und Verhalten der Stakeholder verändern soll (Lautenbach/Sass 2005: 18).

„Als unterstützende Ziele werden im Schritt 5 ‚Kommunikationsergebnis‘ sowie ‚Prozesse‘ und ‚Potenziale‘ definiert. Die Kernfrage lautet: ‚Welche unterstützenden Ziele [...] müssen zur Erreichung der Kommunikationsziele gesetzt werden?‘“ (Lange 2005: 209)

Der sechste Schritt stellt das wichtigste Element des CVS dar. Dort wird festgestellt, mit welchen Messgrößen und Kennzahlen der Zielerreichungsgrad ermittelt werden kann. Die so für jede einzelne Ziel-Stakeholder-Kombination vorgenommenen Operationalisierungen werden schließlich im siebten Implementierungsschritt in einer Scorecard zusammengeführt (Lange 2005: 209f.; vgl. Lautenbach/Sass 2005 und Lange 2005 für eine detaillierte Darstellung des CVS).

2.4.3.5 Value Based Communication Management

Das Value Based Management (VBM) wird von einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen als Steuerungsinstrument eingesetzt. Charakteristisch für das VBM ist die konsequente Ausrichtung aller Maßnahmen auf die Steigerung des Unternehmenswertes für die Shareholder. Dabei orientiert sich das VBM an Renditekennzahlen, insbesondere am Economic Value Added (EVA). Dieser ergibt sich aus dem operativen Gewinn nach Steuern abzüglich des Produktes aus betriebsnotwendigem

Vermögen und Kapitalkosten (Pfannenberg 2005a: 132).

Über das Value Based Communication Management (VBCoM) lässt sich das Kommunikations-Controlling in das VBM eines Unternehmens integrieren (Pfannenberg 2005b). Dies vollzieht sich in drei Schritten, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen (vgl. Pfannenberg 2005a und 2005b für eine detaillierte Darstellung).

Der erste Schritt besteht in der Identifizierung der kommunikationsspezifischen Value Links und deren Integration in die Strategy Map des Unternehmens. Als Ergebnis entsteht eine um die Kommunikation ergänzte Strategy Map (Pfannenberg 2005a: 135; vgl. Abb. 19 und 21 in Kapitel 2.4.3.1).

Im zweiten Schritt erfolgen die Festlegung der Key Performance Indicators (KPIs) und die Auswahl der Evaluationsmethoden. Dabei werden für jeden Stakeholder-Bereich einige KPIs festgelegt (Pfannenberg 2005a: 135).

Einen Überblick über mögliche KPIs im Bereich der Kommunikation verschafft die folgende Abbildung:

| Bereich | Werttreiber | KPI | Dimension | Evaluationsmethode |
|-----------------------|-------------------------------------|---|--|---|
| Finanzen | Aktienkurs nachhaltig steigern | Kurs-Buchwert-Verhältnis (im Verhältnis zur Branche) | X.X | Finanzkennziffer (Auswertung Geschäftsberichte) |
| | Kostenstruktur Verbessern | | | |
| | Vermögensgegenstände stärker nutzen | | | |
| | Preisniveau steigern | | | |
| | Umsatz ausweiten | | | |
| | Finanzierungskosten senken | Kapitalkosten im Vergleich | +/- Prozentpunkte | Finanzkennziffer und Auswertung Marktzinsen |
| Marketing/ Verkauf | Preis | | | |
| | Qualität | | | |
| | Verfügbarkeit | | | |
| | Auswahl | | | |
| | Funktionalität | | | |
| | Service | | | |
| | Nachfrage und Präferenz | Reputation (emotionale Attraktivität, Produkte und Services) Psychologische Markenstärke | Reputationsquotient XX,XX Brand Potential Index XX,XX | Sammelbefragung von Stakeholdern und Benchmarking Befragung, Experten Assessment |
| Prozesse | Führungsverhalten | | | |
| | Management der Betriebsabläufe | | | |
| | Innovation | | | |
| | Handlungsspielräume | Akzeptanz Kompetenz-Image | Rating 1-5 Rating 1-5 | Befragung Befragung |
| Organisation | Qualität Personal | | | |
| | IT | | | |
| | Mitarbeiterkommunikation | Readiness for Change | Commitment-Index X,X | Befragung |

Abb. 25: Kommunikations-KPIs im VBM
(Pfannenbergs 2005a: 138)

Für den Bereich der iK schlägt Pfannenbergs als KPIs Konstrukte wie das ‚Mitarbeiter-Commitment‘, die ‚Readiness for Change‘ und das ‚Vertrauen in die Unternehmensführung‘ vor, weist aber zugleich darauf hin, dass es weder ein einheitliches Set von Kennzahlen noch eine für alle Unternehmen zutreffende Gewichtung geben kann

(2005a: 136f.).

Im Rahmen der Integration des Kommunikations-Controllings in das Gesamt-Controlling wird das VBM des Unternehmens schließlich im dritten Schritt um den Kommunikationsbereich erweitert. Dazu sind die finanziellen Multiplikatoren für die Kommunikations-KPIs abzuschätzen, die als Basis für die Ermittlung des EVA benötigt werden (Pfannenberg 2005a: 139).

Die durch das VBCoM über die Spitzenkennzahl EVA hergestellte Vergleichbarkeit von kommunikativen Maßnahmen mit anderen Investitionsalternativen erzeugt Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Darüber hinaus könnte sich über die Integration des Kommunikations-Controllings in das VBM auch eine Möglichkeit der Bilanzierung kommunikationsgetriebener Werte eröffnen (Pfannenberg 2005a: 140).

2.4.3.6 CommunicationControlCockpit

Das von Rolke entwickelte CommunicationControlCockpit (CCC) verfolgt das Ziel, den Zusammenhang zwischen Kommunikationsleistung, Imagewert und Unternehmenserfolg aufzuzeigen und dadurch eine Steuerung der kommunikativen Prozesse zu ermöglichen (Rolke 2005: 123f.).

Es basiert auf der Annahme, dass – wie empirische Untersuchungen belegen (vgl. Schwalbach 2003 und Stern/Shiely/Ross 2002) – eine Korrelation zwischen Unternehmensimage und -erfolg besteht (Rolke 2005: 123). Dabei geht Rolke (2005: 123) von einer Kausalität in beiden Richtungen aus: *„Erfolg bewirkt ein gutes Image, und ein gutes Image bewirkt Erfolg.“*

Wenngleich, wie Rolke ausführt, diese Erkenntnis für erfahrene Kommunikatoren keine Neuigkeit darstellt, ist es dennoch schwierig, die Auswirkung von positivem Image auf den monetären Erfolg nachzuweisen und daraus steuerungsrelevante Informationen zu gewinnen. Die Bewältigung dieser Herausforderung hat sich das CCC zur Aufgabe gemacht und hebt dabei auf den Imagewert des Unternehmens als zentrale Größe ab. Dieser Imagewert wird erzeugt durch die Beziehungen des Unternehmens zu seinen bedeutendsten Stakeholdern: zu den Kunden, den Aktionären und Analysten, zu seinen Mitarbeitern und zur Öffentlichkeit. Nach der Festlegung der unternehmensspezifischen Gewichtung zueinander wird für jede dieser vier Stakeholderbeziehungen ein einzelner Imagewert errechnet. Daraus lässt sich wiederum der Gesamtimagewert (ImEx) ermitteln. Der Gesamtimagewert kann nun in Bezug zum Unternehmenserfolg (Economic Value Added, kurz EVA) und zum

eingesetzten Kapital (Komm.-Etats) gesetzt werden (Rolke 2005: 124ff.; für eine detaillierte Beschreibung vgl. Dreesen 2009: 51ff.).

Eine schematische Darstellung der beschriebenen Zusammenhänge bietet die folgende Abbildung:

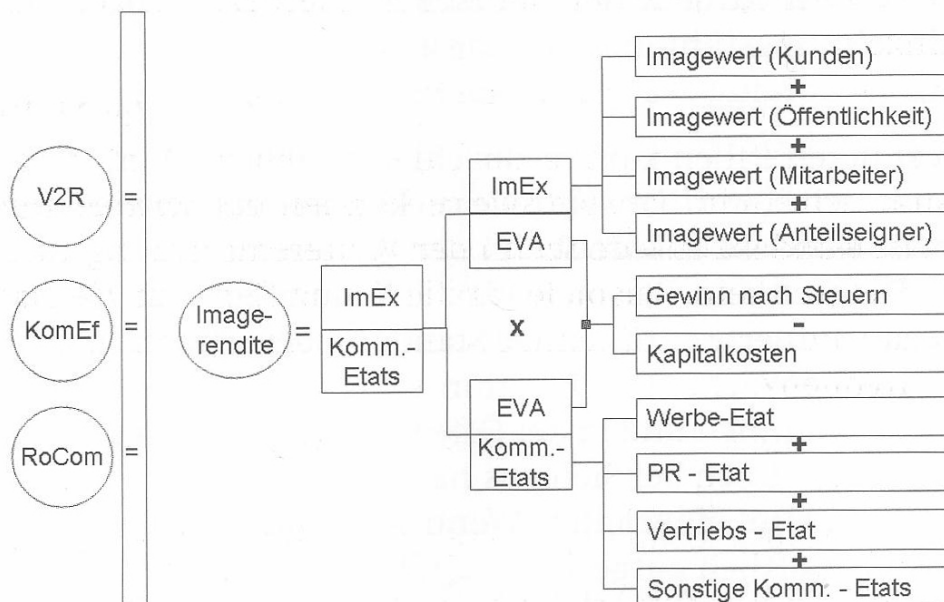


Abb. 26: Das CommunicationControlCockpit – Elemente und Zusammenhänge (Rolke 2005: 127)

Die Abbildung zeigt auch die drei steuerungsrelevanten Kennzahlen, mit denen das CCC arbeitet, die Value-Value-Relation (V2R), den Return on Communication (RoCom) und die Kommunikationseffizienz (KomEf).

„Die Value-Value-Relation beziffert das Verhältnis von Image- oder Reputationswert eines Unternehmens und dem geschaffenen Unternehmenswert (Economic Value Added, kurz EVA). Damit wird angezeigt, ob sich der intangible und der tangible Unternehmenswert in der Balance befinden.“ (Rolke 2005: 127)

Mit dem Return on Communication wird das Verhältnis von Economic Value Added und dem insgesamt für Kommunikation eingesetzten Kapital gemessen. Diese Kennzahl gibt damit Aufschluss darüber, ob sich die Investitionen in die kommunikativen Maßnahmen ‚rechnen‘ (Rolke 2005: 128).

Die Kommunikationseffizienz oder auch Imagerendite errechnet sich aus dem Verhältnis zwischen Gesamtimagewert und Kommunikationsetat. Sie zeigt auf, ob die kommunikativen Prozesse effizient gesteuert werden (Rolke 2005: 129). Ein konkre-

tes Anwendungsbeispiel des CCC liefert Dreesen (2009: 59ff.).

2.4.3.7 Intangible Performance Management

Bei dem von der Firma IPM United GmbH entwickelten Intangible Performance Management (IPM) handelt es sich um einen integrierten Steuerungsansatz für die Bereiche Kommunikation, Marketing und Personal. Der in Zusammenarbeit mit Kommunikationswissenschaftlern konzipierte und wissenschaftlich abgesicherte Ansatz bietet eine einheitliche Methodik für das Management immaterieller Werte wie der Kommunikation im Wertschöpfungskreislauf eines Unternehmens (IPM United 2011a).

Die methodische Grundlage für das Kommunikations-Controlling mit IPM zeigt die folgende Abbildung, ein „Steuerungsmodell, das Leistung und Wirkung sowie Ziel und Zielerreichung gegenüberstellt“ und zugleich alle beteiligten Ebenen integriert (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 647):

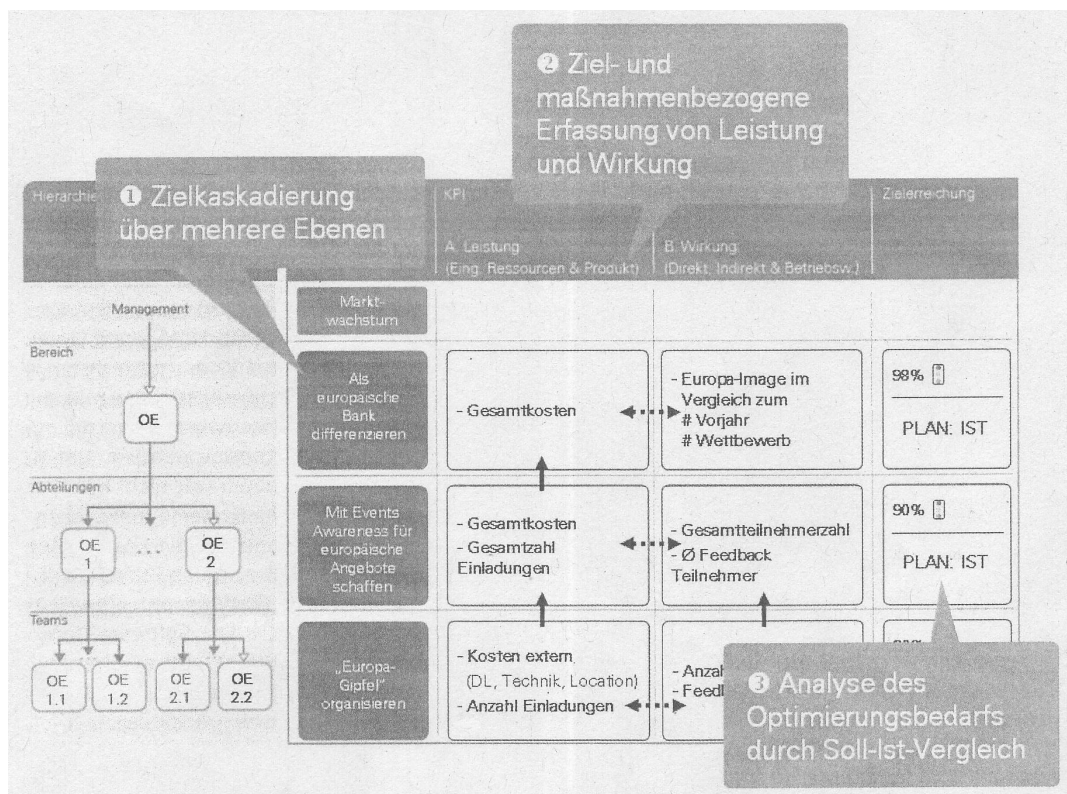


Abb. 27: Methodische Grundlage für Kommunikations-Controlling mit IPM (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 646)

Den Ausgangspunkt stellt ein systematisches Ableiten von kommunikativen Zielen aus den strategischen Unternehmenszielen dar, hier als Zielkaskadierung bezeichnet.

Nachdem aus den Ebene für Ebene konkretisierten Zielen Maßnahmen abgeleitet wurden, erfolgen die ebenengerechte Festlegung von Indikatoren zur ziel- und maßnahmenbezogenen Erfassung von Leistung und erzeugter Wirkung sowie die Taxierung der Sollwerte. Nach Durchführung der Maßnahmen wird der Optimierungsbedarf durch einen Vergleich von Soll- und Istwerten ermittelt (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 646).

Durch die prozessuale Vernetzung dieser drei Phasen sollen die folgenden als erfolgskritisch für das Kommunikations-Controlling identifizierten Anforderungen erfüllt werden (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 646f.):

- Quantifizierte Vorgaben
- Kennzahlensysteme und standardisiertes Berichtswesen
- Erfassung von Leistungsdaten für die operative Ebene
- Kontinuierliche Erhebung von Wirkungsdaten
- Gegenüberstellung von Leistung und Wirkung

Im Verlauf des Planungsprozesses werden durch das Management Ziele vorgegeben und über funktionsspezifische Kennzahlenkataloge zu quantifizierten Vorgaben operationalisiert. Die nachgeordneten Ebenen schlagen Maßnahmen zur Zielerreichung vor und führen laufend und final Soll-Ist-Vergleiche durch. Jede Management-Ebene erhält über Management-Cockpits in Echtzeit Lageinformationen über den eigenen Verantwortungsbereich und kann auf diese Weise bei Bedarf zeitnah Steuerungsmaßnahmen einleiten. Zusätzlich werden Standardberichte mit gemeinsam festgelegten KPIs zur Verfügung gestellt. Die durch das IPM-Modell hergestellte Verknüpfung von Zielen und Maßnahmen mit schlüssiger Ableitung über die Hierarchieebenen führt in Verbindung mit den Kennzahlenkatalogen zu nachvollziehbaren und transparenten Leistungsvorgaben für die operative Ebene. Zur kontinuierlichen Erhebung von Wirkungsdaten nutzt das IPM neben Methoden der externen Wirkungsforschung den sog. ‚Mitarbeiterseismographen‘, eine Methode, bei der die Sicht der Mitarbeiter des Unternehmens als Nutzer von Kommunikationsmitteln, als Teil der Öffentlichkeit oder als Zielgruppenrepräsentant zur Generierung von Wirkungsinformationen genutzt wird (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 647ff.).

„Da Zieldefinition, Planung, Projektarbeit, Prozessmanagement, Monitoring und Controlling in einem System erfolgen, können Leistungs- und Wirkungsdaten zueinander in Beziehung gesetzt und im Management-Cockpit

mithilfe unterschiedlicher Analysewerkzeuge in Echtzeit ausgewertet werden.“ (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 650)

Für die effiziente Realisierung der hier skizzierten Prozessschritte bedarf es jedoch, wie Brettschneider und Ostermann (2006) feststellen, einer Unterstützung durch spezielle Software:

„In Ermangelung effizienter EDV-Unterstützung war Kommunikations-Controlling bis dato schlicht zu aufwendig und zu teuer.“ (Brettschneider/Ostermann 2006: 82)

An dieser Stelle setzt IPM United mit einer selbstentwickelten Software an:

„Als Arbeitswerkzeug und Datenbasis dient die Performance-Management-Software os/rooms, die die einzelnen Phasen des Wertschöpfungskreislaufs mit spezialisierten Modulen für Zielplanung, Realisierung, Evaluation und Analyse unterstützt.“ (Brettschneider/Seidel/Ostermann 2007: 647)

Die Software os/rooms wurde mittlerweile von IPM United weiterentwickelt und wird nun als ‚Performance-Management-Plattform ipm-360‘ bezeichnet (IPM United 2011b; vgl. Kleinhietaß/Seidel 2011). Bei Audi war diese Software als ‚customized version Audi-360‘ im Einsatz (Brettschneider/Melfi 2010).

Die Kurzbeschreibung des IPM schließt die Darstellung der aktuellen Instrumente des Kommunikations-Controllings ab.

Aus der Gesamtheit der recherchierten Instrumente wurden diejenigen ausgewählt, welche die Kriterien ‚grundsätzliche Anwendbarkeit für Prozesse der iK‘ und ‚anwendungsreifer publizierter Konkretisierungsgrad‘ erfüllten. Nach Bewertung des Autors dieser Untersuchung handelt es sich dabei mit Stand November 2014 um die dargestellten Instrumente.

2.5 Weitere Klassifizierungen der dargestellten Instrumente

Im vorstehenden Kapitel 2.4 wurden die durch den Autor ausgewählten aktuellen Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK eindimensional nach Output-, Outcome- und Outflow-Orientierung klassifiziert. Die nachstehende Abbildung zeigt das dadurch entstandene Bild:

| | OUTPUT- Orientierung | OUTCOME- Orientierung | OUTFLOW- Orientierung |
|--|---|---|--|
| | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation Communication Information System | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit Intangible Performance Management |

Abb. 28: Instrumente nach Output-, Outcome- und Outflow-Orientierung
(eigene Darstellung)

Klassifizierungsvorschläge für Instrumente des Kommunikations-Controllings finden sich in der einschlägigen Fachliteratur nur wenige. Zudem erzeugen diese keinen vollständigen Überblick über die Gesamtheit der aktuellen Instrumente im Hinblick auf eine zielgerichtete Steuerung der iK (vgl. Rolke 2006: 6 sowie Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 18ff). Darüber hinaus sind diese Klassifizierungen teilweise nur eindimensional ausgeprägt (vgl. Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 18ff).

Dabei kann eine vollständige und mehrdimensionale Klassifizierung nicht nur einen schnellen Überblick verschaffen, sondern auch die zielgerichtete Vorauswahl grundsätzlich geeigneter Instrumente erleichtern. Aus diesen Gründen soll in der vorliegenden Studie der Versuch unternommen werden, die oben dargestellte Gesamtheit der aktuell verfügbaren Instrumente des Kommunikations-Controllings für Prozesse der iK nach mehreren Dimensionen zu klassifizieren. Dies erleichtert zusätzlich die Bewertung dieser Gesamtheit nach allgemeinen Kriterien.

Die Zuordnungen von Instrumenten nach den folgenden weiteren Klassifizierungsdimensionen stellen Bewertungen des Autors auf Basis der verfügbaren Literatur dar.

2.5.1 Weitere Klassifizierung nach Modul vs. System

Von Beginn dieser Untersuchung an wurde als Überbegriff für die zu erörternden Techniken des Kommunikations-Controllings der Begriff ‚Instrumente‘ verwendet. Im vorstehenden Kapitel 2.4 wurden diese Instrumente, differenziert nach Output-, Outcome- und Outflow-Orientierung, dargestellt.

Dabei zeigte sich, dass sich diese Instrumente im Hinblick auf deren Komplexität teilweise deutlich unterscheiden. Aus diesem Grunde soll der Überbegriff ‚Instrumente‘ nun weiter untergliedert werden. Dies erfolgt unter Bezugnahme auf die in Kapitel 1.4.1 näher erläuterte Systemtheorie.

Im Verständnis, dass es sich bei einem System um eine Mehrheit von vernetzten und interagierenden Modulen handelt, die ihrerseits wiederum Systeme sein können, erscheint auch hier eine Differenzierung in Systeme und Module sinnvoll.

Systeme sind grundsätzlich geeignet, das gesamte Spektrum der Unternehmenskommunikation zielgerichtet zu steuern, wohingegen sich Module nur auf einzelne Aspekte beziehen. Systeme bieten insofern mehr Anwendungsmöglichkeiten, implizieren aber zugleich einen deutlich höheren Implementierungsaufwand. Module sind schnell zur Wirkung zu bringen, decken aber nur einen Teilbereich eines umfassenden Kommunikations-Controllings ab.

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung |
|---------------|---|--|---|
| MODUL | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation | |
| SYSTEM | | Communication Information System | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System |

| | | | |
|---------------|--|--|--|
| SYSTEM | | | Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit Intangible Performance Management |
|---------------|--|--|--|

Abb. 29: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Modul vs. System (eigene Darstellung)

Systeme und Module stehen nicht in Konkurrenz, sondern können sich sinnvoll ergänzen (Zerfaß/Pfannenbergs 2005: 19; Zerfaß 2005b: 107).

2.5.2 Weitere Klassifizierung nach operativer vs. strategischer Ebene

Wie bereits in Kapitel 2.3.3 herausgearbeitet, befasst sich das strategische Kommunikations-Controlling mit der Steuerung von Kommunikationsmanagement und -strategie, während das Ziel des operativen Kommunikations-Controllings in der Steuerung von Kommunikationsprogrammen und -maßnahmen besteht (Zerfaß 2005a: 206).

Je nach Zielsetzung stehen, wie die nachstehende Abbildung zeigt, unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Eine Anbindung an die strategischen Unternehmensziele ist nur bei den Instrumenten gegeben, die der strategischen Ebene zuzuordnen sind³.

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung |
|------------------------|--|--|-----------------------------|
| operative Ebene | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation Communication Information System | |

³ Dies schließt nicht aus, dass der strategischen Ebene zugeordnete Instrumente auch operativ eingesetzt werden können.

| | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| strategische Ebene | | | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit Intangible Performance Management |
|---------------------------|--|--|---|

Abb. 30: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und operativer vs. strategischer Ebene (eigene Darstellung)

Das von Zerfaß (2005a: 206) publizierte ‚Mehrdimensionale Kommunikations-Controlling (MKC) als Bezugsrahmen‘ stellt ebenfalls einen Zusammenhang zwischen den beiden Ebenen des Kommunikations-Controllings und den Dimensionen Output, Outcome und Outflow her. Auch dort werden – analog zur vorstehenden Abbildung, die alle hier dargestellten Instrumente beinhaltet – die Output- und Outcome-orientierten Instrumente der operativen und die Outflow-orientierten Instrumente der strategischen Ebene zugeordnet.

2.5.3 Weitere Klassifizierung nach BSC-Kompatibilität

Wie bereits ausgeführt, stellt das Managementinstrument BSC einen global anerkannten und dementsprechend weit verbreiteten Bezugsrahmen für die Unternehmenssteuerung dar (Pfannenberg 2010a: 26; Zerfaß/Pfannenberg 2005: 21). Wird ein Unternehmen über BSC(s) gesteuert, so kann davon ausgegangen werden, dass die Systematik dieses Managementinstruments nicht nur bekannt ist, sondern sich zudem einer gewissen ‚Grundakzeptanz‘ erfreut. Darüber hinaus erscheint es schlüssig, anzunehmen, dass ein BSC-basiertes Instrument des Kommunikations-Controllings mit geringerem Aufwand in eine bestehende BSC integriert werden kann als ein anderes. Insofern ist es sinnvoll, die dargestellten Instrumente auch nach ihrer BSC-Kompatibilität zu klassifizieren.

Grundsätzlich sind, wie Zerfaß und Pfannenberg ausführen (2005: 20f.), die Instrumente der Output- und Outcome-Dimension BSC-anchlussfähig. BSC-Kompatibilität kann demgegenüber nach Auffassung des Autors erst dann als gegeben betrachtet werden, wenn ein Instrument auf der in Kapitel 2.4.3 dargestellten BSC-

Systematik basiert. Dies trifft nur auf einige Instrumente der Outflow-Dimension zu, wie die nachstehende Abbildung zeigt. Bei den übrigen Instrumenten der Outflow-Dimension ist nach Auffassung des Autors wenigstens die BSC-Anschlussfähigkeit gegeben.

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung |
|--|--|--|---|
| nicht BSC-kompatibel, aber anschlussfähig | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation Communication Information System | Communications Value System Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit Intangible Performance Management |
| BSC-kompatibel | | | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard |

Abb. 31: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und BSC-Kompatibilität (eigene Darstellung)

2.5.4 Weitere Klassifizierung nach strategischer vs. finanzieller Perspektive

In Kapitel 2.3.2 wurden die Perspektiven des Kommunikations-Controllings, die strategische und die finanzielle, skizziert. Während sich erstere mit dem konkreten Beitrag der kommunikativen Prozesse zu den strategischen Unternehmenszielen befasst, bezieht sich letztere auf die monetäre Bewertung kommunikativer Handlungen (Pfannenberg/Zerfaß 2005: 186f.).

Diesen beiden Perspektiven folgen – wie die nachstehende Abbildung zeigt – auch die Outflow-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings, wobei die Mehrheit dieser Instrumente der strategischen Perspektive zugeordnet werden kann.

| | OUTPUT- Orientierung | OUTCOME- Orientierung | OUTFLOW- Orientierung |
|-------------------------------------|---|---|--|
| strategische Perspektive | | | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Intangible Performance Management |
| finanzielle Perspektive | | | Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit |
| weder - noch | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation Communication Information System | |

Abb. 32: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und strategischer vs. finanzieller Perspektive (eigene Darstellung)

Die Output- und Outcome-orientierten Instrumente können weder die eine noch die andere Perspektive bedienen; dafür sind sie nicht komplex und umfassend genug (vgl. die Differenzierung in ‚Modul‘ und ‚System‘ in Kapitel 2.5.1). Dem Communication Information System fehlt, wenngleich ihm Systemcharakter attestiert wurde, die konsequente Ableitung der kommunikativen aus den übergeordneten strategischen Zielen des Unternehmens. Deshalb wurde es hier der Kategorie ‚weder - noch‘ zugeordnet.

2.5.5 Weitere Klassifizierung nach Verfügbarkeit der Daten

Jede Controlling-Maßnahme muss aus Wirtschaftlichkeitsgründen ein akzeptables Verhältnis zwischen Erkenntnisgewinn und Realisierungsaufwand besitzen. Dies ist

gerade für das Controlling selbst als ‚Effektivitäts- und Effizienzwächter‘ von grundlegender – weil glaubwürdigkeitskritischer – Bedeutung. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis der verschiedenen Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK wird auch durch die Verfügbarkeit der zu verwendenden Daten bestimmt. Aus diesem Grunde erscheint eine Klassifizierung nach Datenverfügbarkeit sinnvoll.

Während manche Daten aus anderen Gründen als deren Verwendung im Kommunikations-Controlling generiert werden und mithin für das Controlling quasi ‚Abfallprodukte‘ darstellen, müssen andere mit weniger oder mehr Aufwand speziell für die Bedienung von Controlling-Instrumenten erhoben werden.

Eine Sonderrolle nehmen bei dem folgenden Klassifizierungsversuch die Outflow-orientierten Instrumente ein: Bei diesen ist aufgrund ihrer Anschlussfähigkeit an andere Controlling-Systeme einerseits und ihrer hohen Komplexität andererseits davon auszugehen, dass sie sowohl bereits vorhandene Daten nutzen als auch weitere Daten unterschiedlichen Erhebungsaufwands benötigen.

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung (allgemeine Zuordnung nicht möglich) |
|-------------------------------|---|-----------------------------|---|
| Daten vorhanden | | | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Intangible Performance Management Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit |
| aufwandsarm zu erheben | Webtracking Sprachanalyse ⁴ weitere gem. 2.4.1.4 | | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Intangible Performance Management Value Based Communication Management |

⁴ Je nach Erkenntnisinteresse aufwandsarm oder nur mit hohem Erhebungsaufwand durchzuführen.

| | | | |
|-------------------------------|--|--|---|
| aufwandsarm zu erheben | | | CommunicationControlCockpit |
| hoher Erhebungsaufwand | Usability-Studie Sprachanalyse ⁵ | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation Communication Information System | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Intangible Performance Management Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit |

Abb. 33: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Verfügbarkeit der Daten (Erhebungsaufwand) (eigene Darstellung)

Unter ‚Reichweite der Daten‘ soll hier verstanden werden, ob die erhobenen Datentypen nur für die eigene Organisation verfügbar sind, oder ob es zugängliche typgleiche Datenreihen aus anderen Organisationen, möglicherweise sogar von Mitbewerbern, gibt. Dies erlaubt ein Benchmarking und wäre damit aus Controlling-Sicht von Vorteil.

Bei den Outflow-orientierten Instrumenten hängt die Zuordnung von den verwendeten Kennzahlen ab. Deshalb ist auch hier eine allgemeine Klassifizierung nicht möglich.

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung (allgemeine Zuordnung nicht möglich) |
|---|----------------------------|---|---|
| nur unternehmensintern verfügbar | Usability-Studie | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Communication Information System | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Intangible Performance Management Value Based Communication |

⁵ vgl. Fußnote 4

| | | | |
|---|---|---|---|
| nur unternehmens-intern verfügbar | | | Management CommunicationControlCockpit |
| auch unternehmens-übergreifend verfügbar | Webtracking Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Intangible Performance Management Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit |

Abb. 34: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Verfügbarkeit der Daten (Reichweite) (eigene Darstellung)

Unterschiedliche Controlling-Instrumente greifen auf unterschiedliche Daten zurück, die nicht alle beliebig oft in Echtzeit abgerufen werden können. Als ‚kurzfristig verfügbar‘ sollen hier tagesaktuelle Daten angesehen werden, als ‚mittel- oder langfristig verfügbar‘ hingegen Informationen, die nur quartals- bis jahresweise zur Verfügung stehen wie beispielsweise Daten aus Quartalsabschlüssen.

Auch hier ist bei den Outflow-orientierten Instrumenten aufgrund der Vielzahl der dort Verwendung findenden Kennzahlen keine allgemeine Zuordnung möglich.

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung (allgemeine Zuordnung nicht möglich) |
|------------------------------|--|-----------------------------|---|
| kurzfristig verfügbar | Webtracking Sprachanalyse ⁶ weitere gem. 2.4.1.4 | | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Intangible Performance Management Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit |

⁶ teilweise auch kurzfristig verfügbar

| | | | |
|---|----------------------------|---|--------------------------------------|
| nur mittel- oder langfristig verfügbar | Usability-Studie | Corporate Reputation Monitor | DPRG-Modell |
| | Sprachanalyse ⁷ | Integrated Reputation Management System | Communication Scorecard |
| | | Reputation Performance Manager | Corporate Communications Scorecard |
| | | Reputation Quotient | Communications Value System |
| | | TRI*M Corporate Reputation Manager | Intangible Performance Management |
| | | Integrated Reputation Tracking System | Value Based Communication Management |
| | | Index Interne Kommunikation | CommunicationControlCockpit |
| | | Communication Information System | |
| | | | |
| | | | |

Abb. 35: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Verfügbarkeit der Daten (zeitliche Verfügbarkeit) (eigene Darstellung)

An dieser Stelle ist zu betonen, dass die in den vorstehenden drei Abbildungen vorgenommenen Klassifizierungen im konkreten Einzelfall durchaus abweichen können, da Daten möglicherweise bereits in anderen Subsystemen des Controllings oder der Organisation generiert werden und so dort aufwandsärmer zur Verfügung gestellt werden können als in Organisationen, wo dies nicht der Fall ist. Mithin sollten diese Zuordnungen als tendenzielle Aussagen interpretiert werden.

2.5.6 Weitere Klassifizierung nach Schwerpunktsetzung auf iK

Die letzte weitere Klassifizierung hebt schließlich – der Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung entsprechend – auf die iK ab. Hier sollen die im Vorfeld dargestellten Output-, Outcome- und Outflow-orientierten Instrumente hinsichtlich ihrer Schwerpunktsetzung auf Prozesse der iK differenziert werden. Nachdem Instrumente, die sich ausschließlich auf Prozesse der externen Kommunikation beziehen, hier nicht berücksichtigt wurden (vgl. Kapitel 2.4), sind dabei die folgenden Konstellationen möglich:

- Der Schwerpunkt des Instruments liegt auf der externen Kommunikation.
- Das Instrument kann sowohl die interne als auch die externe Kommunikation berücksichtigen. Eine Schwerpunktsetzung ist nicht erkennbar.
- Der Schwerpunkt des Instruments liegt auf der iK.

⁷ vgl. Fußnote 6

- Das Instrument bezieht sich ausschließlich auf die iK.

Die sich nach Auffassung des Autors ergebende Verteilung zeigt die folgende Abbildung:

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung |
|---------------------------|--|---|---|
| Schwerpunkt auf eK | | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient Integrated Reputation Tracking System | |
| ausgewogen | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse | TRI*M Corporate Reputation Manager Communication Information System | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit Intangible Performance Management |
| Schwerpunkt auf iK | | | |
| ausschließlich iK | weitere gem. 2.4.1.4 | Index Interne Kommunikation | |

Abb. 36: Instrumente nach Output-, Outcome-, Outflow-Orientierung und Schwerpunktsetzung auf iK (eigene Darstellung)

Der Großteil der Instrumente zeichnet sich dadurch aus, dass diese gleichermaßen auf Prozesse der internen wie der externen Kommunikation anwendbar sind. Bei den Instrumenten, die in Kapitel 2.5.1 als Systeme klassifiziert wurden, liegt dies ‚in der Natur der Sache‘. Schließlich wurde dort postuliert, dass Systeme geeignet sein müssen, das gesamte Spektrum der Unternehmenskommunikation zielgerichtet zu steuern (vgl. Kapitel 2.5.1). Die Mehrheit der Outcome-orientierten Instrumente setzt dagegen den Schwerpunkt auf Prozesse der externen Kommunikation. Diesen steht kein Instrument gegenüber, das im Schwerpunkt die iK berücksichtigt. Dafür existiert mit dem Index Interne Kommunikation ein ausschließlich für die iK konzipier-

tes Instrument.

2.6 Zwischenfazit

Nach der Darstellung aktueller Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK und einiger Klassifizierungsansätze soll in diesem Kapitel ein Zwischenfazit im Kontext der Fokussierung dieser Untersuchung auf Prozesse der iK gezogen werden.

Dazu eignet sich der Rückgriff auf die im vorstehenden Kapitel vorgenommene Klassifizierung. Dort ist insgesamt eine ‚Unwucht‘ zu Gunsten von Prozessen der externen Kommunikation erkennbar.

Dieser Eindruck bestätigt sich beim Blick in eines der Standardwerke für Kommunikatoren, das ‚Handbuch Kommunikation‘ von Bruhn, Esch und Langner (2009). Dort finden sich im eigens dem Kommunikations-Controlling gewidmeten Abschnitt zwar umfangreiche und detaillierte Ausführungen zum Controlling der Marketingkommunikation (vgl. Reinecke/Janz 2009, Prox/Christian 2009 sowie Holland 2009), das Thema Controlling der iK wird jedoch nicht beleuchtet.

Betrachtet man demgegenüber die in den Kapiteln 2.1 und 2.2.1 herausgestellte Bedeutung der iK für das erfolgreiche Wirken von Unternehmen, so wird Handlungsbedarf erkennbar. Schließlich resümiert auch Straeter (2010: 318), „*dass das Kommunikationscontrolling die interne Kommunikation nicht unberücksichtigt lassen darf.*“

Wie Mathes ausführt, wurde jedoch die Kommunikation außerhalb der Werbekommunikation, und damit auch die iK, zu lange als verzichtbarer Kostenfaktor angesehen (2005: 83). Dreesen stellt fest (2009: 7f.), dass in Unternehmen der iK oft nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, da der Großteil der Anstrengungen und Ressourcen auf die externe Kommunikation gerichtet ist.

Auch Rolke (2003: 22ff.) führt unter Bezugnahme auf eine Umfrage unter 1200 umsatzstarken Unternehmen aus, dass die Mitarbeiter nach den Kunden, den Medien bzw. der Öffentlichkeit und den Aktionären lediglich als viertwichtigste Zielgruppe kommunikativer Maßnahmen angesehen werden.

Mast (2005: 28) stellt nach einer 2004 durchgeführten repräsentativen Umfrage unter den DAX-30-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen in Deutschland fest, dass diese die Resonanz ihrer kommunikativen Maßnahmen bei den Mitarbeitern seltener und

mit geringerem Aufwand recherchieren als bei Kunden oder Journalisten.

Dörfel (2008b: 11) bringt es wie folgt auf den Punkt:

„Dennoch vergisst das Management zu oft, dass sich eine ihrer [sic!] einflussreichsten Zuhörerschaften direkt innerhalb des Unternehmens befindet“.

Obwohl es – wie gezeigt werden konnte (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2.1) – Indizien dafür gibt, dass der internen Unternehmenskommunikation mittlerweile ein hoher Stellenwert beigemessen wird, legen die o. g. Aussagen dennoch nahe, dass der Bedeutungsaufschwung der Unternehmenskommunikation zunächst die externe Kommunikation in den Fokus stellte. Dies bestätigt ein Blick auf die aktuellen Instrumente des Kommunikations-Controllings.

2.7 Allgemeine Bewertung und kritische Würdigung der dargestellten Instrumente

In diesem Kapitel sollen die dargestellten Instrumente einer allgemeinen Bewertung unterzogen werden. Als ‚allgemein‘ wird diese bezeichnet, weil hier noch keine Berücksichtigung der Bundeswehr-Spezifika erfolgt; dies geschieht erst an späterer Stelle. Das Ziel dieses Kapitels besteht vielmehr darin, die Eignung der dargestellten Instrumente im Hinblick auf eine zielgerichtete Steuerung kommunikativer Prozesse – ohne Organisationsbezug – zu bewerten.

An dieser Stelle trifft die mit der Zielsetzung dieser Arbeit einher gehende und infolgedessen zu Beginn postulierte Fokussierung auf Prozesse der iK auf das in Kapitel 1.6 Dargelegte zur Vernetztheit von interner und externer Kommunikation:

- In einem systemischen Verständnis ist von einer hochgradigen Interdependenz von Prozessen der internen und der externen Kommunikation auszugehen.
- Selbst wenn die Zielsetzung in der Steuerung von Prozessen der iK besteht, so dürfen dennoch bei der Auswahl des geeigneten Instruments oder eines passenden Instrumenten-Mixes die Prozesse der externen Kommunikation nicht ohne Berücksichtigung bleiben.
- In diesem Grundverständnis erscheint es zweckmäßig, Instrumente, welche die zielgerichtete Steuerung aller kommunikativen Prozesse – der internen und der externen – ermöglichen, zu präferieren.

Zerfaß (2008: 447) stützt diese Bewertungen und formuliert zudem eine geeignete

Grundlage für die Ableitung von zwei allgemeinen Bewertungskriterien:

„Ein vollständiges Controllingsystem muss [...] die Vielschichtigkeit der Stakeholderbeziehungen abbilden und gleichzeitig die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen, strategischen Kommunikationsprogrammen und operativen Maßnahmen im Medienmix aufzeigen.“

Demnach soll ein Kommunikations-Controlling-System in der Lage sein, alle Prozesse der Kommunikation, der internen und der externen, umfassend zu berücksichtigen.

⇒ **Bewertungskriterium 1:**

Umfassende Berücksichtigung der internen und der externen Kommunikation

Diese Eigenschaft wurde in Kapitel 2.5.1 als Abgrenzungskriterium zwischen Modulen und Systemen genutzt. Damit kann auf die an dieser Stelle erstellte Abbildung zurückgegriffen werden. Alle dort als Systeme klassifizierten Instrumente erfüllen dieses Bewertungskriterium. Die folgende Abbildung zeigt die nach Anlegung des Bewertungskriteriums 1 relevanten Instrumente:

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung |
|---------------|---|--|--|
| MODUL | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation | |
| SYSTEM | | Communication Information System | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard Communications Value System Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit |

| | | | |
|---------------|--|--|--|
| SYSTEM | | | Intangible Performance Management |
|---------------|--|--|--|

Abb. 37: Grundsätzlich geeignete Instrumente nach allgemeiner Bewertung mit Bewertungskriterium 1 (eigene Darstellung)

Über die umfassende Berücksichtigung der internen und der externen Kommunikation hinaus soll ein Kommunikations-Controlling-System zudem an die strategischen Ziele des Unternehmens angebunden sein

„und gleichzeitig die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen, strategischen Kommunikationsprogrammen und operativen Maßnahmen im Medienmix aufzeigen.“ (Zerfaß 2008: 447)

⇒ **Bewertungskriterium 2:**

Anbindung an die strategischen Ziele des Unternehmens

Auch diese Eigenschaft besaß bereits im Rahmen der weiteren Klassifizierungen Relevanz. Die Anbindung an die strategischen Unternehmensziele führte in Kapitel 2.5.2 zu einer Zuordnung zur strategischen Ebene. Insofern zeigt die dort erstellte und hier erneut aufgeführte Abbildung im Bereich der strategischen Ebene diejenigen Instrumente, die das Bewertungskriterium 2 erfüllen:

| | OUTPUT-Orientierung | OUTCOME-Orientierung | OUTFLOW-Orientierung |
|---------------------------|--|--|--|
| operative Ebene | Webtracking Usability-Studie Sprachanalyse weitere gem. 2.4.1.4 | Corporate Reputation Monitor Integrated Reputation Management System Reputation Performance Manager Reputation Quotient TRI*M Corporate Reputation Manager Integrated Reputation Tracking System Index Interne Kommunikation Communication Information System | |
| strategische Ebene | | | DPRG-Modell Communication Scorecard Corporate Communications Scorecard |

| | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| strategische Ebene | | | Communications Value System Value Based Communication Management CommunicationControlCockpit Intangible Performance Management |
|---------------------------|--|--|---|

Abb. 38: Grundsätzlich geeignete Instrumente nach allgemeiner Bewertung mit Bewertungskriterium 2 (eigene Darstellung)

Durch Schnittmengenbildung lassen sich nunmehr die Instrumente ermitteln, die sich durch Erfüllung beider allgemeiner Bewertungskriterien auszeichnen und denen damit eine grundsätzliche Eignung attestiert werden kann. Damit werden die nachstehend genannten Instrumente des Kommunikations-Controllings für die iK weiter betrachtet:

- DPRG-Modell
- Communication Scorecard
- Corporate Communications Scorecard
- Communications Value System
- Value Based Communication Management
- CommunicationControlCockpit
- Intangible Performance Management

Hierbei handelt es sich, wie die vorstehende Abbildung auch zeigt, ausschließlich um Outflow-orientierte Instrumente. Den hier ausgeschlossenen Output- und Outcome-orientierten Instrumenten kommt lediglich eine subsidiäre Funktion im Kontext der Anwendung eines Outflow-orientierten Instruments zu (vgl. Zerfaß/Pfannenber 2005: 19 und Zerfaß 2005b: 107).

Diese Bewertung stellt zugleich den Kritikpunkt an den Output- und Outcome-orientierten Instrumenten des Kommunikations-Controllings dar. Schließlich hat sich jedes Instrument des Kommunikations-Controllings am Anspruch messen zu lassen, den Beitrag kommunikativer Maßnahmen zu den strategischen Organisationszielen präzise, belastbar und im gewünschten Format auszuweisen. Erst dann ist eine zielgerichtete Steuerung kommunikativer Maßnahmen tatsächlich möglich. Deshalb besteht genau darin die Erwartungshaltung moderner Organisationen an diese neue Controlling-Disziplin (vgl. hierzu Kapitel 2.2.1). Diesem Anspruch können indes nur Outflow-orientierte Instrumente genügen.

Gleichwohl kann in einem spezifischen Anwendungskontext der Einsatz eines Output- oder Outcome-orientierten Instruments durchaus sinnvoll sein. Eine kritische Betrachtung kann jedoch, soweit sie über die sich aus den Klassifizierungen ergebenden Bewertungen hinausgehen soll, auch nur in diesem spezifischen Anwendungskontext erfolgen. Ebenso können eine detaillierte Bewertung sowie eine Kritik der hier dargestellten Outflow-orientierten Instrumente des Kommunikations-Controllings nur im Kontext eines spezifischen Anwendungsfalles, aus dem sich konkrete Bewertungskriterien ableiten lassen, vorgenommen werden. Dies erfolgt an späterer Stelle (vgl. Kapitel 4.1).

Zum Ende der theoretischen Befassung mit dem Kommunikations-Controlling einschließlich der Darstellung und Bewertung dessen aktueller Instrumente soll auf die Herausforderungen eingegangen werden, vor denen diese junge Controlling-Disziplin gegenwärtig steht.

2.8 Aktuelle Herausforderungen im Kommunikations-Controlling

„Die Praxis in den meisten Unternehmen hält mit der Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controllings allerdings bisher kaum Schritt.“
(Zerfaß/Pfannenberg 2010: 13)

Positiv ausgelegt bedeutet dies, dass bereits eine fundierte und ausbaufähige theoretische Basis im Kommunikations-Controlling vorhanden ist. Das bislang in Hauptabschnitt zwei Dargestellte stützt diese Bewertung nachdrücklich.

Erste positive Erfahrungen mit der Anwendung des Kommunikations-Controllings im Unternehmenskontext liegen vor und wurden publiziert (vgl. u. a. Pfannenberg/Zerfaß 2010 sowie Bruhn/Esch/Langner 2009).

„Die Herausforderung besteht nun darin, diese Erfahrungen in die Breite zu tragen und zu institutionalisieren.“ (Zerfaß/Pfannenberg 2010: 13)

Dabei gilt es, handwerkliche Fehler wie beispielsweise die falsche Entwicklung von Scorecards oder Kennzahlensystemen zu vermeiden (Zerfaß 2010a: 42ff.).

Neben Fehlerquellen im Bereich der Anwendung von Instrumenten des Kommunikations-Controllings lauert nach Ansicht des Autors dieser Untersuchung eine weitere Gefahr bereits im Vorfeld: Die Einführung neuartiger Steuerungsinstrumente in bestehende Aufbau- und Ablauforganisationen stellt aufgrund der zu erwartenden Wi-

derstände bereits per se eine große Herausforderung dar (vgl. Kapitel 1.4.2.1). Je mehr verschiedene Subsysteme einer Organisation von dieser Einführung betroffen sind und nach der Einführung effektiv und effizient interagieren müssen, desto größer ist diese Herausforderung und desto intensiver muss – bereits weit vor Beginn der ‚technischen‘ Einführung – ein professionelles Change Management erfolgen. Wenn die in einem neuartigen Steuerungssystem zu integrierenden Subsysteme zudem noch sehr verschiedenartig in ihrer Denk- und Arbeitsweise sind, unterschiedliche Auffassungen zur Erfolgsmessung vertreten und unterschiedliche Messkriterien heranziehen, stellt die Methodik der Einführung aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit einen absolut kritischen Erfolgsfaktor dar (vgl. auch Fahrenbach 2012).

Genau diese ‚kritische‘ Konstellation liegt bei der Einführung neuartiger Instrumente zur zielgerichteten Steuerung kommunikativer Prozesse in einer Organisation vor. Die enge Interaktion von Kommunikatoren und Controllern ist *Conditio sine qua non* für den Erfolg eines derartigen Projektes. Wie weit diese Subsysteme in ihren Denkweisen und Begrifflichkeiten auseinander liegen, deutet Fischer an:

„Das Mess- und Steuerungssystem muss ‚zweisprachig‘ sein, das heißt, es muss sowohl vom Controller im Unternehmen als auch vom Kommunikator verstanden und akzeptiert werden.“ (2008a: 270)

Ebert-Steinhübel und Steinhübel sprechen gar von zwei verschiedenen Welten (2007: 10). Stobbe drückt es noch prägnanter aus:

„Die Kommunikatoren haben aber eine eigene Sprache und ein eigenes Verständnis ihrer Profession, die sich zunächst kaum mit der Betriebswirtschaft und dem Management in Übereinstimmung bringen lassen.“ (2008: 286)

Gerade der methodischen Dimension der Einführung neuartiger Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der Organisationskommunikation wird jedoch nach Ansicht des Autors dieser Arbeit bislang in der einschlägigen Fachliteratur zu wenig Beachtung geschenkt. So beschränkt sich beispielsweise Fischer in ihrer Darstellung eines möglichen Projektablaufes zur Implementierung eines Mess- und Steuerungssystems ausschließlich auf rein ‚technische‘ Aspekte, wie die nachstehende Abbildung zeigt:

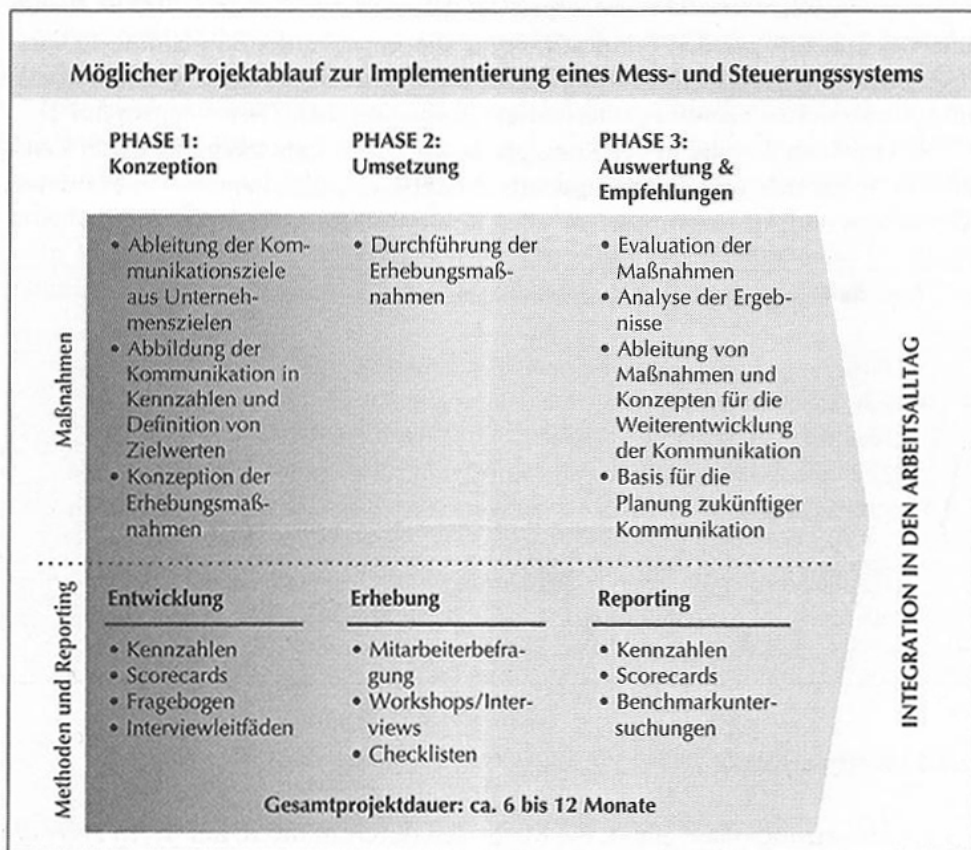


Abb. 39: Möglicher Projektablauf zur Implementierung eines Mess- und Steuerungssystems (Fischer 2008a: 273)

Auf Ausführungen zur Notwendigkeit und Vorgehensweise eines erfolgreichen Change Managements verzichtet Fischer komplett. Auch die in der Abbildung zum Ende des Einführungsprozesses aufgeführte Phase ‚Integration in den Arbeitsalltag‘ bezieht sich lediglich auf die Erstellung von Handlungsanweisungen und die Klärung von Verantwortlichkeiten (Fischer 2008a: 272ff.).

Auch Zerfaß (2010a: 40) handelt den Aspekt der Implementierung von Kommunikations-Controllingsystemen sehr kurz ab, indem er auf die grundsätzliche Möglichkeit einer Top-down- oder Bottom-up-Einführung verweist. An anderer Stelle bezeichnet er zwar die Einführung eines Kommunikations-Controllings als umfangreichen und hochkomplexen Change-Prozess (Zerfaß/Buchele 2008: 24) und führt aus, dass bei der Implementierung eines Kommunikations-Controllings das erkennbare Commitment des Top-Managements einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt (Zerfaß/Sass 2008: 14); Ausführungen zur Notwendigkeit und Methodik der Einbindung aller aus systemischer Sicht Betroffenen und zur Bedeutung eines professionellen Promotorenmanagements fehlen jedoch.

Dass methodische Defizite bei der Einführung des Kommunikations-Controllings mit der neuerdings vereinzelt geäußerten These in Verbindung zu bringen sind, die junge Controlling-Disziplin hätte sich trotz aller Bemühungen in der Praxis noch nicht durchgesetzt (vgl. Sass 2014; Weigl 2014), kann hier nur vermutet werden.

Mit Blick auf das eben Dargestellte spricht indes einiges für die Annahme, dass gerade im Gesamtprozess der Etablierung des Kommunikations-Controllings in einer Organisation Herausforderungen liegen, die chronologisch weit vor der technischen Einführung beginnen und mit dessen ‚go live‘ noch lange nicht bewältigt sind. Das in Kapitel 1.4.2 dargestellte Konzept der Organisationsentwicklung, auf das am Ende dieser Studie zurückgegriffen werden soll, bietet das geeignete Rüstzeug, um diese zu meistern.

Der Blick auf die aktuellen Herausforderungen, vor denen das Kommunikations-Controlling steht, soll die theoretische Befassung mit dieser jungen Controlling-Disziplin und deren Instrumenten nunmehr abschließen.

2.9 Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 1

Der Hauptabschnitt zwei liefert in seiner Gesamtheit die Antwort auf die Sub-Forschungsfrage 1:

Sub-Forschungsfrage 1: Welche Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK in privatwirtschaftlichen Unternehmen stehen derzeit zur Verfügung (→ **Kapitel 2.4**), wie lassen sich diese klassifizieren (→ **Kapitel 2.4, 2.5**) und wie ist deren allgemeine Eignung zu bewerten (→ **Kapitel 2.7**)?

Das Ziel dieser Untersuchung besteht nicht darin, weitere Instrumente zur Steuerung der internen Organisationskommunikation zu entwickeln oder bereits entwickelte zu optimieren. Der Zielsetzung dieser Arbeit entsprechend soll vielmehr geprüft werden, welche der bereits etablierten und nach einer allgemeinen Bewertung als tauglich anzusehenden Instrumente sich zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr eignen.

Dazu ist es erforderlich, die kommunikationsrelevanten Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen, für welche diese Instrumente entwickelt worden sind (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2), zu kennen. Erst dann ist es möglich, eine belastbare Bewertung zu treffen.

3 IK in der Bundeswehr – eine empirische Annäherung

Dieses Hauptkapitel, der empirische Teil der vorliegenden Untersuchung, verfolgt die Zielsetzung, die Sub-Forschungsfrage 2 zu beantworten:

Sub-Forschungsfrage 2: Welche für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede bestehen zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr?

Zunächst soll der Betrachtungshorizont dargelegt werden, der sich aus dem Grad der Interdisziplinarität sowie der Recherchebreite und -tiefe ergibt.

Im Anschluss erfolgt, beginnend mit der Festlegung auf ein Forschungsparadigma, die begründete Herleitung des aus Autorensicht geeigneten Forschungsdesigns.

Die folgende Auswertung relevanter Theorien, Modelle und empirischer Befunde zur internen Organisationskommunikation verfolgt das Ziel, verwertbare Vorerkenntnisse für die empirische Untersuchung zu generieren.

Die empirische Untersuchung selbst folgt im Grundsatz den üblichen Stufen des sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses mit Setting-Analyse, begründeter Methodenauswahl, Dokumentation der Methoden-Anwendung, Darstellung der Ergebnisse der Datenauswertung, Ergebnisinterpretation und -reflexion im Kontext der Forschungsfrage (Sub-Forschungsfrage 2) sowie kritischer Methodenreflexion (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005, Atteslander 2003 sowie Alemann 1984).

Das Ergebnis dieses Hauptkapitels – für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsame Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr – ermöglicht schließlich im folgenden Hauptkapitel die Ableitung von Bewertungskriterien zur begründeten Auswahl des für die Bundeswehr bestgeeigneten Instrumentariums.

3.1 Betrachtungshorizont

3.1.1 Interdisziplinarität

Das Konstrukt ‚Kommunikation‘ stellt einen Betrachtungsgegenstand dar, der nicht – wie beispielsweise das Controlling – eindeutig einer wissenschaftlichen Disziplin zugeordnet werden kann. Vielmehr beschäftigen sich mehrere Wissenschaften, je-

weils aus ihren eigenen Blickwinkeln heraus, mit kommunikativen Prozessen (Mast 2010: 3).

Daraus kann gefolgert werden, dass eine Studie, die sich mit komplexen kommunikativen Prozessen in Organisationen befasst, in ganz besonderer Weise um Interdisziplinarität bemüht sein muss. Aus diesem Grunde werden bei der vorliegenden Arbeit relevante Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft, den Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie herangezogen.

3.1.2 Recherchebreite und -tiefe

Kernaspekt der empirischen Untersuchung ist die Erforschung kommunikationsrelevanter Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr, einer militärischen Organisation.

Im Vorfeld sollen durch die Recherche und Auswertung einschlägiger Theorien, Modelle und empirischer Befunde Vorerkenntnisse generiert werden. Im Idealfall gibt es bereits Theorien, Modelle und empirische Untersuchungen, die sich mit der Kommunikation betreffenden Unterschieden zwischen Privatunternehmen und militärischen Organisationen befassen.

Da in nahezu jedem Land dieser Welt eine Koexistenz zwischen Privatunternehmen und Militär vorzufinden ist, wäre im Rahmen eines breit angelegten Rechercheansatzes auch weltweit nach einschlägigen Quellen zu suchen. Unter den Armeen dieser Welt genießt die Bundeswehr jedoch aus Gründen, die noch darzulegen sind und die Kommunikation betreffen, einen Sonderstatus. Insofern könnten einschlägige Rechercheergebnisse aus anderen Ländern nicht ohne Weiteres auf die Bundeswehr übertragbar sein. Dennoch soll die Recherche nicht allein auf deutschsprachige Quellen beschränkt werden. Im Schwerpunkt erstreckt sie sich jedoch aus dem genannten Grund und mit Anspruch auf Vollständigkeit auf einschlägige, die Bundeswehr betreffende, Quellen.

Insoweit folgt die empirische Untersuchung dem Grundsatz einer moderaten Recherchebreite bei gleichzeitig großer Recherchetiefe.

3.2 Forschungsdesign

Der Frage, welche für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr bestehen, kann man sich über eine Vielzahl verschiedener wissenschaftlicher Herangehensweisen

annähern. Die Zielsetzung des Kapitels 3.2 besteht darin, aus dieser Vielzahl die aus Sicht des Autors zweckmäßigsten auszuwählen, diese Auswahl nachvollziehbar zu begründen und das gewählte Forschungsdesign detailliert und überblicksartig darzustellen. Dazu sind zunächst grundlegende Weichenstellungen vorzunehmen.

3.2.1 Grundlegende Weichenstellungen

Die Einbeziehung einschlägiger Theorien, Modelle und empirischer Befunde ist eine bereits mehrfach geäußerte Zielsetzung bei der Abfassung der vorliegenden Studie. Dies soll nicht als Entscheidung für ein Vorgehen nach dem quantitativen Forschungsparadigma (vgl. Wittkowski 1994: 6ff.) verstanden werden. Das Wissen um relevante theoretische Erkenntnisse ist auch bei einem qualitativen Forschungsansatz notwendig (Flick 2007: 74f.; Mayring 2008a: 45; Flick 1995: 165; Hopf 1995: 181). Die begründete Auswahl eines dem Forschungsgegenstand angemessenen methodischen Vorgehens soll vielmehr erst an dieser Stelle erfolgen. Dazu werden zunächst das qualitative und das quantitative Forschungsparadigma skizziert und vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstandes betrachtet. Ebenso sollen deduktives und induktives Vorgehen (vgl. Reichertz 2000: 276ff.) untersuchungsbezogen gegeneinander abgewogen werden. Die dabei vorgenommenen Weichenstellungen weisen schließlich den Weg zur begründeten Auswahl der aus Sicht des Autors bestgeeigneten Methoden der Datenerhebung und -auswertung.

3.2.1.1 Qualitatives vs. quantitatives Forschungsparadigma

Wenn Bortz und Döring (2006: 296) von einem „*mitunter spannungsgeladenen Verhältnis zwischen qualitativer und quantitativer Forschung*“ sprechen, dann deuten sie eine Auseinandersetzung an, die weit in die Vergangenheit zurück reicht. Atteslander (2008: 10) verweist hier auf den französischen Ingenieur, Ökonomen und Sozialreformer Pierre Guillaume Frédéric Le Play und damit auf das Ende des 19. Jahrhunderts: „*Während Comte seinem Zeitgenossen Quetelet mangelnde Theorie vorwarf, kritisierte Le Play dessen quasi blinde Quantifizierung.*“ Dies wirft bereits ein Licht auf die Wesensmerkmale des qualitativen und quantitativen Forschungsparadigmas, die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

Nach Wittkowski (1994: 6f.) geht das **quantitative Paradigma** auf den Behaviorismus zurück und zeichnet sich durch die differenzierte Beschreibung und möglichst eindeutige Erklärung von menschlichem Erleben und Verhalten, die Generalisierung

der Beobachtungen von der Stichprobe auf die Population sowie die Quantifizierung von Beobachtungen aus.

Demgegenüber steht das **qualitative Paradigma** der Humanistischen und Klinischen Psychologie nahe und erhebt den Anspruch, menschliches Erleben und Verhalten erklären zu wollen.

„Bei der Realisierung dieses Anspruches wird der Mensch weitgehend als ganzheitlich betrachtet, [sic!] und es werden entsprechend breite und vielschichtige Merkmale als Untersuchungsgegenstände gewählt bzw. zugelassen. Erklärung besteht darin, die Individualität menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns in ihren natürlichen Lebensbezügen zu beschreiben und verstehend nachzuvollziehen.“ (Wittkowski 1994: 7)

Dabei soll die Erklärung individuellen Erlebens und Verhaltens für möglichst viele Individuen Gültigkeit besitzen. Anschaulichkeit und Lebensnähe der Erkenntnisse sind wichtige Anliegen des qualitativen Forschungsparadigmas (Wittkowski 1994: 7f.).

Wenngleich, wie Witzel ausführt (1982: 10), qualitative Methoden gelegentlich als „*vorwissenschaftlich*“ abqualifiziert werden, so stellt er dennoch mit Verweis auf die Soziologie fest, dass eine zunehmende Abwendung von quantitativen Verfahren zu beobachten ist.

Flick, v. Kardorff und Steinke (2000: 13) stellen unter Bezugnahme auf Kuhn (1962) fest, dass sich die qualitative Forschung „*etabliert und konsolidiert und [...] den Status einer paradigmatischen ‚normal science‘ erreicht hat.*“

Mayring spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „*qualitativen Wende*“ (2002: 9; 1989) und einer tief greifenden Veränderung, die in den Sozialwissenschaften stattfindet.

Unvereinbar stellen sich qualitative und quantitative Forschung nur auf den ersten Blick dar; so gibt es zahlreiche Autoren, die sich dezidiert für eine gezielte Kombination dieser Forschungsansätze aussprechen (Mayring 2008a: 45; 2002: 38; Wittkowski 1994: 8f.; Flick 2007: 42ff.; Strauss & Corbin 1996: 4; Brüsemeister 2008: 35ff.; Heinze 1995: 14; Diekmann 2007: 543; Kelle & Erzberger 2000).

Wenn im Rahmen der vorliegenden Untersuchung dennoch ein qualitatives Design einer Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen vorgezo-

gen wird, so liegt das darin begründet, dass es sich bei der internen Kommunikation nicht nur um eine ‚hochkomplexe Gemengelage‘, sondern im Hinblick auf deren Perzeption auch um eine höchst individuelle Angelegenheit handelt (vgl. die Ausführungen zum Konstruktivismus, insbesondere in Kapitel 1.4.1.2). Deshalb erscheint eine ganzheitliche und individuelle Betrachtung nötig. Dieser Forderung kann aus Sicht des Autors ein qualitatives Vorgehen in höherem Maße gerecht werden.

Die an späterer Stelle noch zu beschreibende Rolle des Verfassers dieser Studie als Forscher und Experte zugleich legt zudem ein Forschungsparadigma nahe, das die Unabhängigkeit des Forschers vom Beforschten nicht einfordert. Dies ist mit dem qualitativen Forschungsparadigma der Fall, das den Forscher als interaktiven Teil des Forschungsprozesses betrachtet (Flick 2007: 29; Sewz 2007: 36).

Damit erscheint hier aus Sicht des Verfassers ein Vorgehen nach dem qualitativen Forschungsparadigma indiziert.

3.2.1.2 Deduktive Kategorienanwendung vs. induktive Kategorienbildung

Bei der Wahl des Forschungsdesigns ist nicht nur zwischen qualitativem und quantitativem Vorgehen, sondern auch zwischen deduktiver Kategorienanwendung und induktiver Kategorienbildung abzuwägen.

Bei der Deduktion wird vom Allgemeinen auf das Besondere, vom Abstrakten auf das Konkrete, geschlossen (Bortz/Döring 2006: 300). So wird bei der deduktiven Kategorienanwendung das Auswertungsinstrument durch theoretische Überlegungen bestimmt (Mayring 2008a: 74).

Demgegenüber führt der Induktionsschluss vom Besonderen zum Allgemeinen, vom Konkreten zum Abstrakten, von empirischen Beobachtungen zu Theorien (Bortz/Döring 2006: 300; Kolominski 2009:162). Induktive Kategorienbildung leitet dementsprechend *„die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen“* (Mayring 2008a: 75).

Dabei ist mit der Entscheidung für das qualitative Forschungsparadigma ein induktives Vorgehen zwar gesetzt, ein deduktives jedoch nicht verworfen – so ist, wenn gleich qualitative Verfahren grundsätzlich mit Induktion in Verbindung gebracht werden (Wittkowski 1994: 7; Mayring 2002: 36f.; Hopf 1996: 9), in eingeschränktem Maße auch ein deduktives Vorgehen möglich (Bortz/Döring 2006: 330; Mayring

2008a: 74; Kolominski 2009: 162f.; Hopf 1996; Witzel 1996: 51ff.; Meinefeld 2000: 274).

Genau diese Kombination soll bei der folgenden empirischen Untersuchung Anwendung finden. Damit werden einerseits ggf. bereits vorliegende theoretische und möglicherweise empirisch erhärtete Ergebnisse berücksichtigt; andererseits wird der Forschungshorizont nicht von vorne herein auf diese Erkenntnisse eingeschränkt.

Die Entscheidung für das qualitative Forschungsparadigma wirkt sich in Verbindung mit der Absicht, deduktiv und induktiv vorzugehen, auf die Auswahl der konkret anzuwendenden qualitativen Methoden aus: Im Sinne dieser Zielsetzung geeignet sind diejenigen qualitativen Verfahren, die sowohl theoriebasierte Vorannahmen verwenden und ggf. erhärten (Deduktion) als auch Annahmen generieren können (Induktion).

3.2.2 Operationalisierung der Sub-Forschungsfrage 2 und Methodenvorauswahl

Aus der Entscheidung für ein deduktives Vorgehen resultiert die Notwendigkeit, aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen Vorannahmen abzuleiten. Idealerweise wäre hierzu auf Theorien, Modelle und empirische Untersuchungen zurückzugreifen, welche die Prozesse der iK in der Bundeswehr oder einer ausländischen Armee vergleichend zu denen in privatwirtschaftlichen Unternehmen darstellen und dabei nicht nur die Unterschiede der iK herausarbeiten, sondern diese auch erklären.

Durch das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr wurde in Zusammenarbeit mit der European Research Group on Military and Society und der International Sociological Association eine Datenbank erstellt, die geplante, laufende und bereits abgeschlossene militärsoziologische Studien enthält. Diese umfasste im Jahre 2006 60 Projekte aus zwölf Ländern (Frantz 2006: 580). Frantz hat diese Projekte klassifiziert und inhaltlich beschrieben (2006: 580 ff.). Seine Übersicht stellte – was Projekte bis zum Jahr 2006 anbetrifft – die Richtschnur für die Recherche dar.

Obwohl eine nicht unerhebliche Anzahl von Publikationen existiert, die sich mit dem Militär vor sozialwissenschaftlichem Hintergrund befassen (vgl. Gareis/Klein 2006, Kernic 2001, Klein/Prüfert/Wachter 1998 sowie König 1992), und die Soziologie sogar eine Teildisziplin ‚Militärsoziologie‘ kennt (vgl. Hagen 2012, Caforio 2006, Leonhard/Werkner 2005, Kümmel/Prüfert 2000), war nach einer intensiven nationa-

len wie internationalen Literaturrecherche dennoch festzustellen, dass keine die Sub-Forschungsfrage 2 unmittelbar befördernden Theorien, Modelle oder empirische Untersuchungen aufgefunden werden konnten.

Eine mögliche Erklärung dafür bietet, zumindest was die deutsche Forschung anbetrifft, Apelt (2012) an:

„Trotz der Vielzahl der Forschungen bleibt aber eine Lücke bestehen: Die ‚zivile‘ Soziologie in Deutschland hat sich nach dem zweiten Weltkrieg – wenn überhaupt – nur mit dem Verhältnis von Krieg und Gesellschaft auseinandergesetzt, das Militär aber aus dem Blick verloren. Auf der einen Seite wollten Soziologinnen und Soziologen jeden Verdacht einer ideologischen Nähe zu den Streitkräften vermeiden, [sic!] und auf der anderen Seite misstrauten die Streitkräfte einer unabhängigen sozialwissenschaftlichen Forschung und ihren möglichen Ergebnissen. Die auftragsbezogene Forschung konnte sich dagegen nur mit ausgewählten Fragestellungen beschäftigen.“
(Apelt 2012: 144)

Insgesamt liegt die Folgerung nahe, dass entweder noch keinerlei einschlägige Betrachtungen durchgeführt wurden oder diese, falls vorhanden, nicht frei zugänglich und damit für diese Untersuchung nicht nutzbar sind. Insofern entzieht sich die Sub-Forschungsfrage 2 in der gegenwärtigen Formulierung einem deduktiven Zugang und bedarf einer weiteren Operationalisierung, die an dieser Stelle vorgenommen werden soll.

Die Sub-Forschungsfrage 2 zielt ab auf für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsame Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr.

Derartige Unterschiede können organisationspezifisch mit Relevanz für die iK sein oder aber im Kernprozess der iK selbst liegen. Damit liegt eine Differenzierung in

- organisationspezifische Unterschiede mit Relevanz für die iK und
- Unterschiede in der iK

nahe.

Aus dieser Unterscheidung leitet sich die erste Teilfrage der Sub-Forschungsfrage 2 ab, die als Sub-Forschungsfrage 2.1 bezeichnet werden soll:

SF 2.1: Welche organisationsspezifischen Unterschiede mit Relevanz für die iK bestehen zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

Die Antwort auf diese Frage soll eine detaillierte Setting-Analyse liefern. Als Quellen dienen offen verfügbare Informationen über die Bundeswehr sowie das Fachwissen und die Erfahrungen des Autors dieser Arbeit in seiner Rolle als Experte. Die spezifische Rolle des Verfassers dieser Studie wird an späterer Stelle in einem eigenen Kapitel analysiert. Idealerweise lassen sich aus den in der Setting-Analyse erlangten Erkenntnissen Vorannahmen formulieren, die dann einer empirischen Überprüfung unterzogen werden können.

Die weiteren Operationalisierungen beziehen sich auf die Prozesse der iK der Bundeswehr im Kern und die Frage, inwieweit sich diese von denen in privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden.

„Übersetzt“ man diese Fragestellung unter Zugrundelegung systemischen Gedankenguts (vgl. Kapitel 3.3.2) und bei starker Vereinfachung in einen Zusammenhang zwischen Variablen, so kann die iK als abhängige Variable (AV) interpretiert werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass auf diese AV eine gewisse Anzahl von unabhängigen Variablen (UV) einwirken. Damit kann die iK als eine Funktion diverser unabhängiger Variablen interpretiert werden:

$$iK (AV) = f (UV1, UV2, UV3, UV4, UV5, \dots, UVn)$$

Besitzen nun in der Bundeswehr eine oder mehrere dieser UV eine andere Ausprägung als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, so kann davon ausgegangen werden, dass sich in der Folge auch die iK in der Bundeswehr von der in privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheidet.

Damit zielt der deduktive Ansatz darauf ab, aus Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen UV im Kontext des oben genannten funktionalen Zusammenhangs zu recherchieren. Idealerweise ergibt sich daraus die Möglichkeit, eine Vorannahme über die iK in der Bundeswehr abzuleiten. Selbst wenn das nicht möglich ist, erscheint diese Vorgehensweise zielführend, da die recherchierten UV eine wertvolle Orientierungshilfe für das weitere Vorgehen, bspw. die Konstruktion von Interviewfragen, darstellen können. Insgesamt lässt sich die Sub-Forschungsfrage 2 daher wie folgt weiter operationalisieren:

SF 2.2: Welche Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation lassen sich aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen ableiten?

SF 2.3: Gibt es bei diesen Einflussfaktoren Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

Zur Klärung der Sub-Forschungsfrage 2.3 sollen Experteninterviews durchgeführt werden. Charakteristisch für die deduktive Herangehensweise ist die Geschlossenheit dieses Ansatzes insofern, als die Interviewfragen aus den Rechercheergebnissen zur Sub-Forschungsfrage 2.2 entwickelt werden. Die induktive Dimension des geplanten Forschungsdesigns zeigt sich hier dadurch, dass ‚Lücken‘ in der deduktiven Ableitung durch Erkenntnisse aus den Interviews ‚aufgefüllt‘ werden können. Möglicherweise erlauben die Rechercheergebnisse auch die Bildung von rein deduktiven Vorannahmen.

Die folgende Operationalisierung ergibt sich schließlich aus einem im qualitativen Forschungsparadigma begründeten offenen, induktiven Ansatz:

SF 2.4: Gibt es weitere Unterschiede in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen?

Hier ergibt sich die Möglichkeit, in den Experteninterviews den Fokus zu weiten und sich von den ‚deduktiven Restriktionen‘ zu lösen. Möglicherweise resultieren daraus weiter gehende Erkenntnisse.

Mit der Entscheidung, zur Datenerhebung Experteninterviews zu nutzen, wurde an dieser Stelle bereits eine wesentliche methodische Festlegung getroffen. Die begründete Entscheidung für jeweils eine spezielle Methode der Datenerhebung und Datenauswertung erfolgt erst an späterer Stelle.

3.2.3 Gesamtübersicht des Forschungsdesigns

In den vorstehenden Kapiteln wurden grundlegende methodische Weichenstellungen vorgenommen und die Sub-Forschungsfrage 2 hinreichend operationalisiert. Damit steht das Forschungsdesign fest, das in diesem Kapitel – vor Beginn der Untersuchung – überblicksartig dargestellt werden soll.

Es ist beabsichtigt, die nachstehenden Sub-Forschungsfragen in der jeweils darunter skizzierten Art und Weise zu beantworten.

SF 2.1: Welche organisationsspezifischen Unterschiede mit Relevanz für die iK bestehen zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

→ Antwort in 3.4.1 (induktiver Ansatz; Setting-Analyse)

SF 2.2: Welche Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation lassen sich aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen ableiten?

→ Antwort in 3.3 (deduktiver Ansatz; Quellenanalyse)

SF 2.3: Gibt es bei diesen Einflussfaktoren Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

→ 1. Falls möglich, Antwort in 3.3 (deduktiver Ansatz; Quellenanalyse)

→ 2. Antwort in 3.4.5 (deduktiver/induktiver Ansatz; Interviews)

SF 2.4: Gibt es weitere Unterschiede in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen?

→ Antwort in 3.4.5 (induktiver Ansatz; Interviews)

Graphisch lässt sich das gewählte Forschungsdesign wie folgt darstellen:

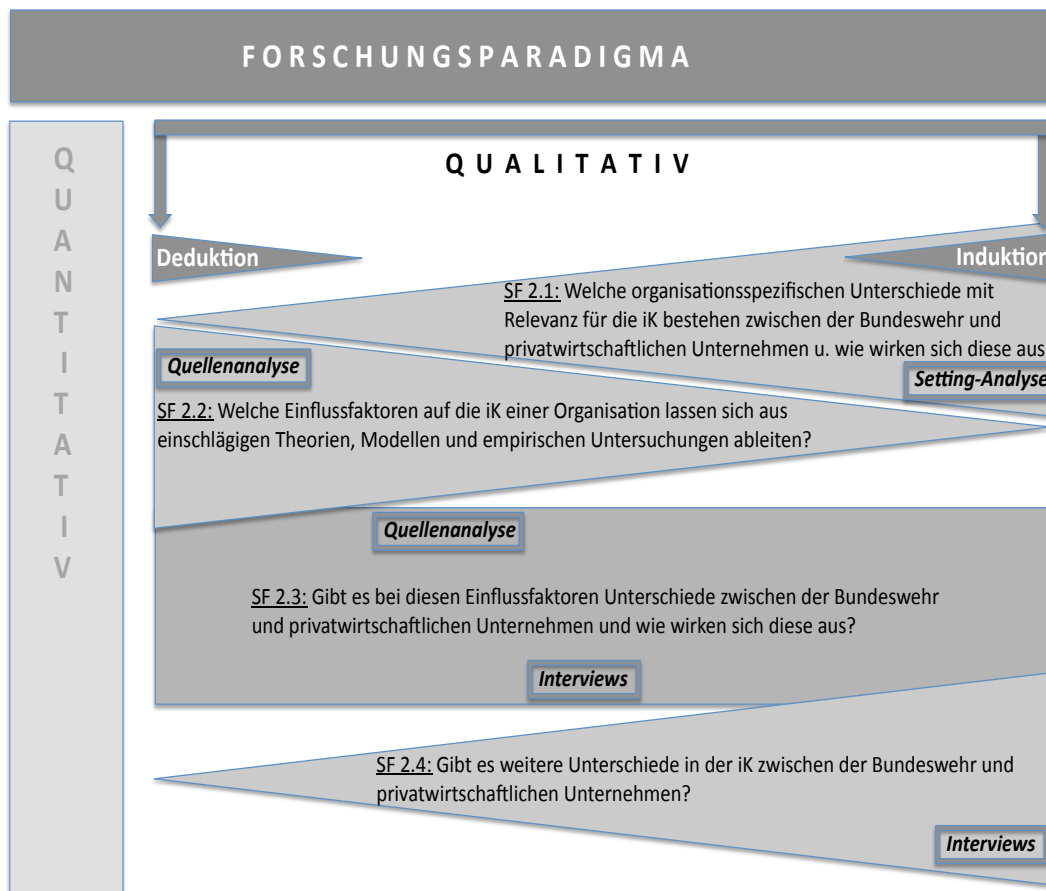


Abb. 40: Forschungsdesign zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2 (eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt die geplante Kombination deduktiven und induktiven Vorgehens im Rahmen des gewählten qualitativen Forschungsparadigmas auf.

3.3 Interne Organisationskommunikation in Theorie und Empirie

Dieses Kapitel soll aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation herausarbeiten (vgl. SF 2.2, Kapitel 3.2.3) und so die Bildung von Vorannahmen ermöglichen. Die Notwendigkeit dieses Vorgehens resultiert aus einer ergebnislosen Recherche nach Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen, aus denen sich unmittelbar Erkenntnisse über die Unterschiede in der iK zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr ableiten lassen (vgl. Kapitel 3.2.2).

Dem interdisziplinären Anspruch dieser Untersuchung folgend werden sowohl Erkenntnisse aus der Kommunikations- als auch aus den Organisationswissenschaften in Betracht gezogen.

3.3.1 Relevante Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft

3.3.1.1 Überblick

Einen Überblick über die grundlegenden, klassischen Kommunikationstheorien und Kommunikationsmodelle liefern beispielsweise Bentele/Fröhlich/Szyska (2008), Röttger (2009), Kirchner (2001), Theis-Berglmaier (2003), Andres (2004), Zerfaß (2004b), Schmidt/Zurstiege (2000) sowie Bernhard/Ihle (2008).

Aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit erscheint es sinnvoll, im Rahmen der Recherche nach weiterführenden Erkenntnissen bei dem Bereich der Kommunikationswissenschaft anzusetzen, der sich mit kommunikativen Prozessen in Organisationen im weiteren und in Unternehmen im engeren Sinne befasst. Eine Auseinandersetzung mit der dort herrschenden begrifflichen Vielfalt, insbesondere der Versuch einer Abgrenzung der Begriffe Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation und Public Relations, erfolgte bereits in Kapitel 1.5.1.

Verschiedene Systematisierungsansätze der diversen Theorien und Modelle der PR-Forschung stellen Altmeyen und Schwarz (2012) vor. Eine der vorgeschlagenen Systematisierungen nach disziplinärer Perspektive in Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Sozialpsychologie, Soziologie und Politikwissenschaft zeigt die Vielfältigkeit der wissenschaftlichen Blickwinkel auf, aus denen eine Annäherung an das Forschungsfeld PR erfolgt. Eine weitere von Altmeyen und Schwarz (2012) vorgestellte Klassifizierung nach primärer sozialer Bezugsebene in mikro-, meso- und makrotheoretische Ansätze wird auch von Mast (2010: 28ff.) genutzt und soll im Folgenden Verwendung finden.

Mikrotheoretische Ansätze

Mikrotheoretische Ansätze, zu denen Psychologie und Pädagogik wertvolle Beiträge geliefert haben, befassen sich mit dem kommunikativen Verhalten von einzelnen Individuen oder Gruppen und versuchen, diesen Ratschläge für die Kommunikationsarbeit zu unterbreiten (Mast 2010: 28).

„Wenn diese sog. ‚How-to-do-Theorien‘ überhaupt einen theoretischen Gehalt haben, dann sind sie unter die definitorischen Ansätze einzureihen.“
(Mast 2010: 28)

Nach Mast besteht die Zielsetzung derartiger Ansätze vor allem darin, einen Gleichklang der Interessen zwischen der Organisation und der sie umgebenden Öffentlichkeit herbeizuführen (2010: 28).

Im Hinblick auf die Zielsetzung des Kapitels 3.3, aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation herauszuarbeiten, erscheint eine intensivere Befassung mit den mikrotheoretischen Ansätzen nicht zielführend.

Makrotheoretische Ansätze

Während mikrotheoretische Ansätze auf die Kommunikation des Individuums einer Organisation abzielen, verfolgen makrotheoretische Ansätze eine auf die Gesellschaft ausgerichtete Perspektive (Mast 2010: 29).

„Kennzeichen der makrotheoretischen Ansätze ist, dass PR in erster Linie nicht als Funktion einer Organisation oder eines Unternehmens im engeren Sinne verstanden wird, sondern eine Funktion für das gesellschaftliche System leistet.“ (Mast 2010: 30)

Aufgrund des nach außen gerichteten Blickwinkels dieser Ansätze kann auch hier davon ausgegangen werden, dass ein tieferer Einblick keine die o. g. Zielsetzung befördernden Erkenntnisse erbringen würde.

Mesotheoretische Ansätze

„Mesotheoretische Ansätze hingegen fragen nach den Funktionen von Kommunikation für Organisationen und sind daher besonders einschlägig bei der Analyse von Unternehmenskommunikation.“ (Mast 2010: 29)

Die mesotheoretischen Ansätze erscheinen insofern als geeignet, Erkenntnisse über Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation zu gewinnen, und sollen deshalb im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

3.3.1.2 Mesotheoretische Ansätze der Organisationskommunikation

Nach Mast (2010: 29ff.) lassen sich die Modelle, die aus den mesotheoretischen Ansätzen hervorgegangen sind, den vier Kategorien ‚PR-orientierte Modelle‘, ‚marke-

ting-orientierte Modelle', ‚wertorientierte Modelle' und ‚Modelle der integrierten Unternehmenskommunikation' zuordnen.

PR-orientierte Modelle

PR-orientierte Modelle beschäftigen sich mit der Frage, welchen Beitrag die Organisationskommunikation zur Erreichung der Organisationsziele leistet (Mast 2010: 31).

Die vier Grundmodelle der Public Relations von Grunig und Hunt

Einen prominenten Ansatz stellen die vier Grundmodelle der Public Relations von Grunig und Hunt (1984) dar, die aus einer umfangreichen empirischen Untersuchung zur Unternehmenskommunikation hervorgegangen sind. Das Ziel der Untersuchung bestand in der Klärung der Frage, wodurch sich eine hervorragende PR auszeichnet (Mast 2010: 33f.). Die folgende Abbildung stellt die durch Grunig und Hunt publizierten vier Grundmodelle schematisch dar:

| <i>Charakteristika</i> | <i>Modelle der Public Relations</i> | | | |
|---|--|--|--|--|
| | <i>Publicity</i> | <i>Informations-tätigkeit</i> | <i>Asymmetrische Kommunikation</i> | <i>Symmetrische Kommunikation</i> |
| <i>Zweck</i> | Propaganda | Verbreiten von Informationen | Überzeugen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse | Wechselseitiges Verständnis |
| <i>Art der Kommunikation</i> | Einweg: vollständige Wahrheit nicht wesentlich | Einweg: Wahrheit wesentlich | Zweiweg: unausgewogene Wirkungen | Zweiweg: ausgewogene Wirkungen |
| <i>Kommunikationsmodell</i> | Sender \Rightarrow Empfänger | Sender \Rightarrow Empfänger | Sender \leftrightarrow Empfänger | Gruppe \leftrightarrow Gruppe |
| <i>Art der Forschung</i> | kaum vorhanden; quantitativ (Reichweite) | kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien | Programmforschung; Evaluierung von Einstellungen | Programmforschung; Evaluierung Verständnis |
| <i>Anteil Organisationen, die das Modell heute anwenden</i> | ca. 15 % | ca. 50 % | ca. 20 % | ca. 15 % |

Abb. 41: Grundmodelle der PR nach Grunig und Hunt (Mast 2010: 31, dort aus Röttger 2000: 45)

Die Studie erbrachte neben den vier Grundmodellen eine Reihe von Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen. Wesentlich für die vorliegende Untersuchung ist die Feststellung Grunigs und Hunts, dass das für die Organisation geeignete Kommuni-

kommunikationsmodell vom Zweck der Kommunikation abhängig ist. Damit stellt der Kommunikationszweck einen Einflussfaktor auf die Organisationskommunikation dar.

„Von der Beziehungsstruktur Unternehmen/Umwelt und der jeweiligen Situation hängt es ab, welches Modell geeignet ist.“ (Mast 2010: 32)

Diese Erkenntnis Grunigs und Hunts lässt wiederum den Schluss zu, dass sich das geeignete Kommunikationsmodell an den Organisationszielen orientiert, da davon ausgegangen werden kann, dass die Zielsetzung des Unternehmens einen dominierenden Aspekt der hier angesprochenen Beziehungsstruktur Unternehmen/Umwelt darstellt.

Eine Unterscheidung in interne und externe Kommunikation treffen Grunig und Hunt nicht. Aufgrund der in Kapitel 1.6 dargestellten engen Verwobenheit von iK und eK lässt sich jedoch folgern, dass die hier genannten Zusammenhänge auch auf die interne Organisationskommunikation zutreffen. Diese Folgerung soll im Übrigen immer dann Anwendung finden, wenn die betrachteten Theorien, Modelle oder empirischen Untersuchungen keine explizite Unterscheidung zwischen iK und eK vornehmen.

Insgesamt liefern die von Grunig und Hunt (1984) publizierten Untersuchungsergebnisse die folgenden potenziell relevanten Erkenntnisse:

Erkenntnis A: Der Zweck der Kommunikation beeinflusst die interne Organisationskommunikation.

Erkenntnis B1: Das Ziel der Organisation stellt einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation dar.

Das Modell von Grunig und Grunig

Dieses Modell (vgl. Grunig/Grunig 1998) kann als eine Weiterentwicklung der vorstehenden ‚vier Grundmodelle‘ verstanden werden (Mast 2010: 35). Für die vorliegende Untersuchung ist das Modell von besonderem Interesse, weil es nicht nur eine Abhängigkeit der Organisationskommunikation vom Verhältnis zwischen der Organisationsführung und den Bezugsgruppen aufzeigt, sondern diese Abhängigkeit auch konkretisiert.

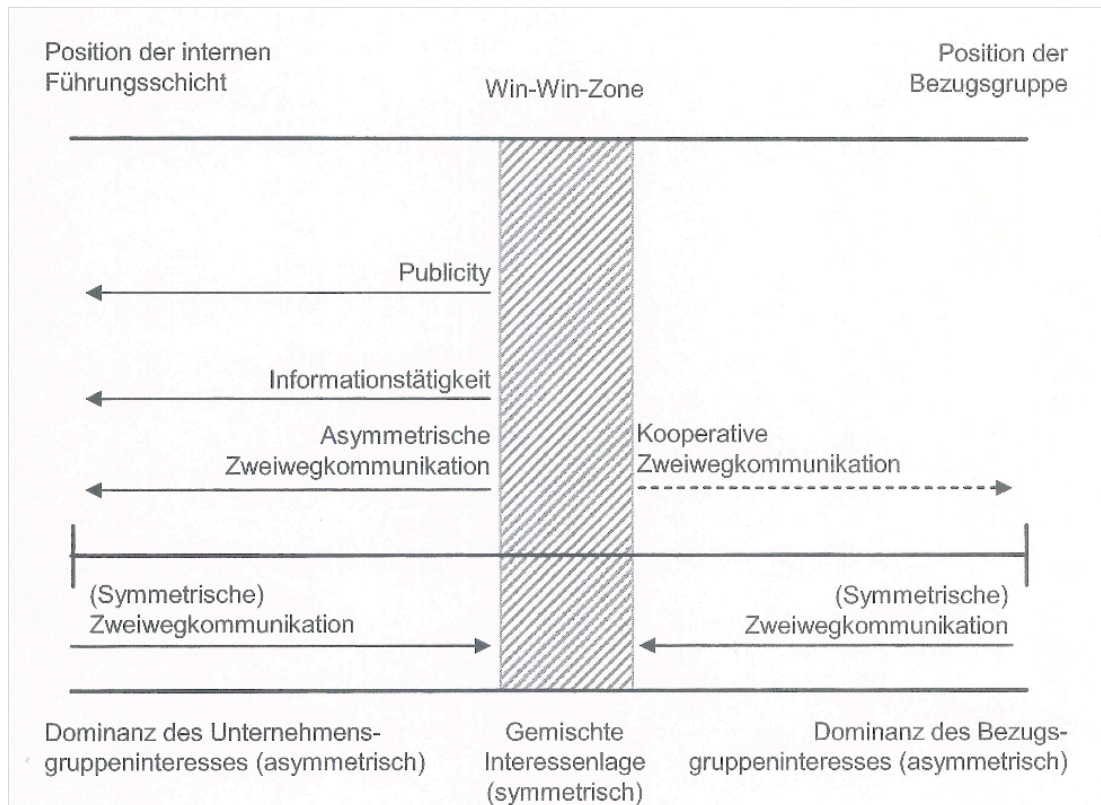


Abb. 42: Abhängigkeit der Organisationskommunikation vom Verhältnis Organisationsführung - Bezugsgruppe (Mast 2010: 35, dort aus Dozier/Grunic/Grunic 1995: 48)

So wird sich, dem Modell zufolge, bei einer Dominanz der Interessen der Organisationsführung die Kommunikation mit den Bezugsgruppen eher auf Publicity, reine Informationstätigkeit und bestenfalls auf asymmetrische Zweiwegkommunikation beschränken. Im Falle einer Dominanz der Bezugsgruppeninteressen hingegen geht das Modell von einer kooperativen Zweiwegkommunikation aus, bei einer symmetrischen Interessenlage von einer symmetrischen Zweiwegkommunikation.

Daraus lassen sich – bezogen auf die Zielsetzung der Sub-Forschungsfrage 2.2 – die nachstehenden Erkenntnisse ziehen:

Erkenntnis C: Das Verhältnis zwischen der Organisationsführung und den Mitarbeitern beeinflusst die iK.

Bei einer Dominanz der Organisationsführung tendiert die iK in Richtung asymmetrischer Zweiwegkommunikation, bei einer Dominanz der Mitarbeiter in Richtung kooperativer Zweiwegkommunikation. Bei einem ausgeglichenen Verhältnis kann tendenziell von symmetrischer Zweiwegkommunikation ausgegangen werden.

Marketingorientierte Modelle

Marketingorientierte Ansätze denken ‚vom Absatz her‘ und befassen sich dementsprechend mit der Frage, welcher Beitrag zur Absatzsteigerung durch die PR geleistet werden kann. Im Fokus der Betrachtung stehen folglich Rezipienten, die einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (Mast 2010: 41f.).

Die vorliegende Untersuchung weiter führende Erkenntnisse ließen sich aus den betrachteten Modellen nicht ableiten.

Wertorientierte Modelle

Wertorientierte Ansätze agieren in einem weiter gefassten Rahmen als die marketingorientierten, indem sie versuchen, das Kommunikationsmanagement auf die materiellen und die immateriellen Werte des Unternehmens auszurichten (Mast 2010: 58):

„Unternehmenswerte bilden die Leitplanken für die praktische Kommunikationsarbeit. Sie beinhalten eine Zieldimension (als erstrebenswerte Zustände) und eine Handlungsdimension (als generalisierte Verhaltensstandards). Daher eignen sie sich besonders für das systematische Management der Unternehmenskommunikation.“ (Mast 2010: 58)

Ohne an dieser Stelle auf einzelne Modelle einzugehen, lässt sich aus dem den wertorientierten Ansätzen zu Grunde liegenden funktionalen Zusammenhang zwischen Unternehmenswerten und -kommunikation folgende Erkenntnis ziehen:

Erkenntnis D: Materielle und immaterielle Werte der Organisation beeinflussen die interne Organisationskommunikation.

Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation

„Das Element der Integration in der Unternehmenskommunikation wird seit Anfang der 1990er Jahre in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen betont.“ (Mast 2010: 48)

Dabei beinhaltet das Konzept der Integrierten Unternehmenskommunikation die Steuerung aller externen und internen kommunikativen Prozesse mit dem Hauptziel, bei den Rezipienten ein widerspruchsfreies, einheitliches Unternehmensbild zu erzeugen (Mast 2010: 45).

Wie Bruhn (2009: 5) ausführt, finden zur Kennzeichnung dieses Ansatzes synonym zum Adjektiv ‚integriert‘ auch die Adjektive ‚ganzheitlich‘ oder ‚vernetzt‘ Anwendung (Mast 2010: 45). Dies verdeutlicht den systemtheoretischen Hintergrund des Konzeptes der Integrierten Unternehmenskommunikation. Damit kann vermutet werden, dass in einschlägigen Modellen auch verschiedene in der Organisation begründete Einflussfaktoren auf die Kommunikation Berücksichtigung finden. Insoweit erscheint eine genauere Betrachtung dieser Modelle zielführend. Nachfolgend werden die Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation, aus denen sich weiterführende Erkenntnisse ableiten lassen, kurz dargestellt.

Das Modell von Einwiller, Winistörfer und Boenigk

Ein sehr differenziertes Modell der integrierten Organisationskommunikation wurde von Einwiller, Winistörfer und Boenigk im Rahmen eines durch Bund und Privatwirtschaft geförderten umfassenden Forschungsprojektes in der Schweiz entwickelt. Das Modell gliedert sich in drei Ebenen, wobei die erste Ebene den unternehmensstrategischen Rahmen, die zweite Ebene das strategische Kommunikationsmanagement und die dritte Ebene das operative Kommunikationsmanagement darstellen (Einwiller/Winistörfer/Boenigk 2008).

Von den aus dem Forschungsprojekt ausgeflossenen wesentlichen Aspekten erfolgreicher Kommunikation erscheint für diese Arbeit die Notwendigkeit der Ableitung kommunikativer Maßnahmen aus

- + der Unternehmensstrategie,
- + den Anforderungen der Bezugsgruppen und
- + dem unternehmerischen Umfeld

relevant (vgl. Einwiller/Winistörfer/Boenigk 2008). Diese und weitere im Modell berücksichtigte Einflussfaktoren auf die Organisationskommunikation zeigt die folgende Abbildung:

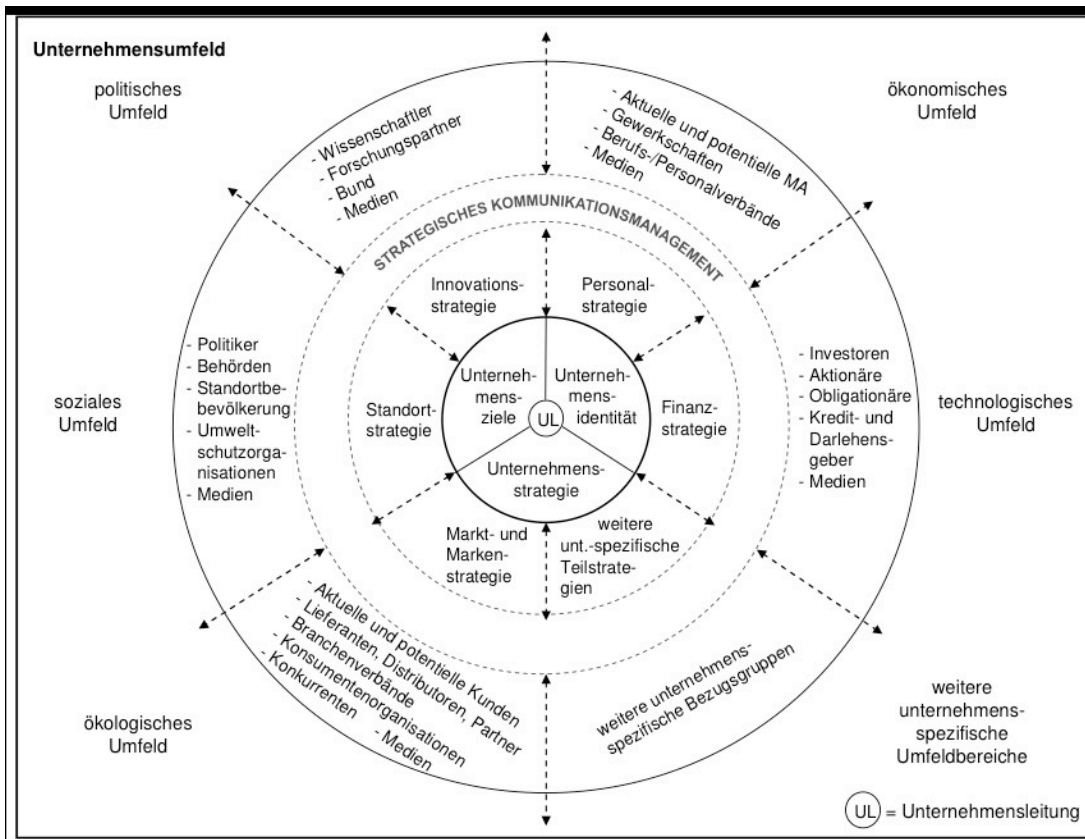


Abb. 43: Unternehmensstrategischer Rahmen des Kommunikationsmanagements (Einwiller/Winistörfer/Boenigk 2008: 2)

Insgesamt lassen sich damit aus der von Einwiller, Winistörfer und Boenigk (2008) durchgeführten Untersuchung die nachstehenden für diese Arbeit potenziell relevanten Erkenntnisse ableiten:

Erkenntnis E: Die Organisationsidentität beeinflusst die interne Organisationskommunikation.

Erkenntnis B2: Die Organisationsziele beeinflussen die interne Organisationskommunikation.

Insoweit bestätigt diese Erkenntnis die aus Grunig und Hunt (1984) abgeleitete Erkenntnis B1.

Erkenntnis F1: Die Strategie der Organisation, im Einzelnen

- + Innovationsstrategie,
- + Personalstrategie,
- + Finanzstrategie,

+ Standortstrategie,
 + Markt- und Markenstrategie sowie
 + weitere organisationspezifische Teilstrategien,
 stellt einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation dar.

Erkenntnis G: Die Anforderungen der organisationsinternen Bezugsgruppen beeinflussen die interne Organisationskommunikation.

Erkenntnis H: Das organisationale Umfeld stellt einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation dar.

Die Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations von Zerfaß
 Zerfaß' Theorie integriert in einem umfassenden Ansatz neben den betriebswirtschaftlichen auch die kommunikations- und gesellschaftswissenschaftlichen Aspekte der Unternehmenskommunikation und verfolgt damit einen interdisziplinären Anspruch. Dabei stellt Zerfaß, wie die folgende Abbildung zeigt, in seinem ‚Modell der Kommunikationsarenen‘ die Unternehmensstrategie in den Mittelpunkt aller kommunikativen Handlungen (vgl. Zerfaß 2004b):

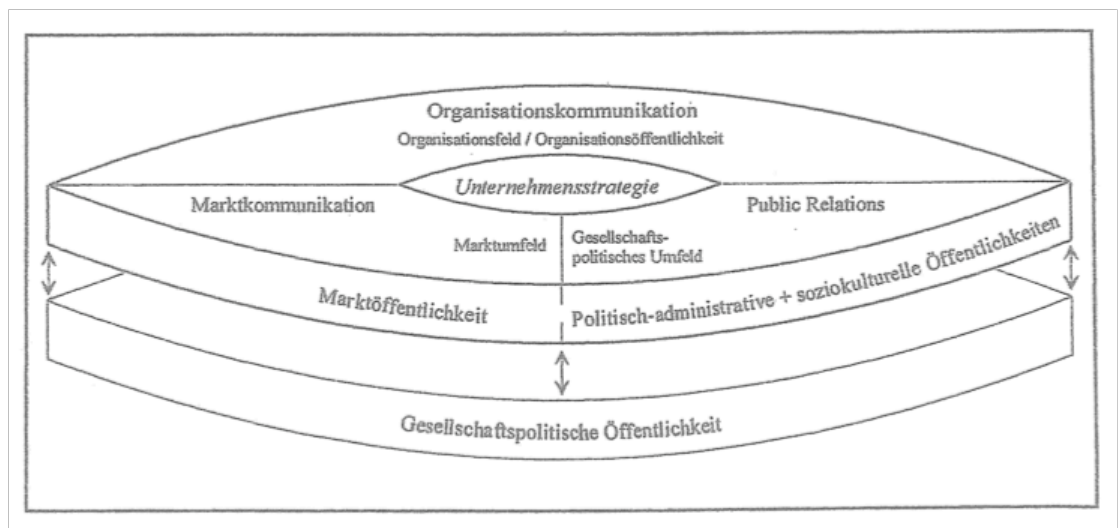


Abb. 44: Die Strategie im Zentrum der Kommunikation
 (Zerfaß 2010b: 289)

Auch verbal lässt er keinen Zweifel daran, dass sich die Unternehmenskommunikation schlüssig aus der Strategie ableiten muss, indem er postuliert, „geplante Kommu-

nikation von Unternehmen sollte strategisch, integriert und situativ ausgerichtet sein“ (Zerfaß 2010b: 10).

Dass sich diese Notwendigkeit neben der Kommunikation mit dem markt- und gesellschaftspolitischen Umfeld auch auf die iK – hier bezeichnet als Organisationskommunikation – erstreckt, weist die vorstehende Abbildung explizit aus. Damit führt eine Betrachtung von Zerfaß’ Modell zu der folgenden Erkenntnis:

Erkenntnis F2: Die Organisationsstrategie beeinflusst die interne Organisationskommunikation.

Insofern bestätigt das Modell von Zerfaß die bereits aus dem Modell von Einwiller, Winistörfer und Boenigk (2008) abgeleitete Erkenntnis F1.

Das Modell von Bruhn

Nach Mast (2010: 48) stammt das vermutlich umfassendste deutschsprachige Modell der integrierten Unternehmenskommunikation von Bruhn (vgl. Bruhn 1995, 2000 und 2005). In Anlehnung an den Management-Prozess (vgl. Kapitel 1.5.3) versteht Bruhn integrierte Kommunikation als einen strategischen und operativen Ablauf mit den Phasen Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle mit der Zielsetzung, aus den unterschiedlichen Quellen der eK und iK des Unternehmens eine für die Rezipienten konsistente Einheit zu bilden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist nach Bruhn eine enge Abstimmung der kommunikativen Maßnahmen erforderlich. Die Ausgangsbasis für diese Abstimmung bilden die Leitidee des Unternehmens und dessen daraus resultierende strategische Positionierung. Insoweit versteht Bruhn integrierte Kommunikation als einen hierarchischen und auf der Strategie des Unternehmens basierenden Prozess, wie die nachstehende Abbildung zeigt (Mast 2010: 48):

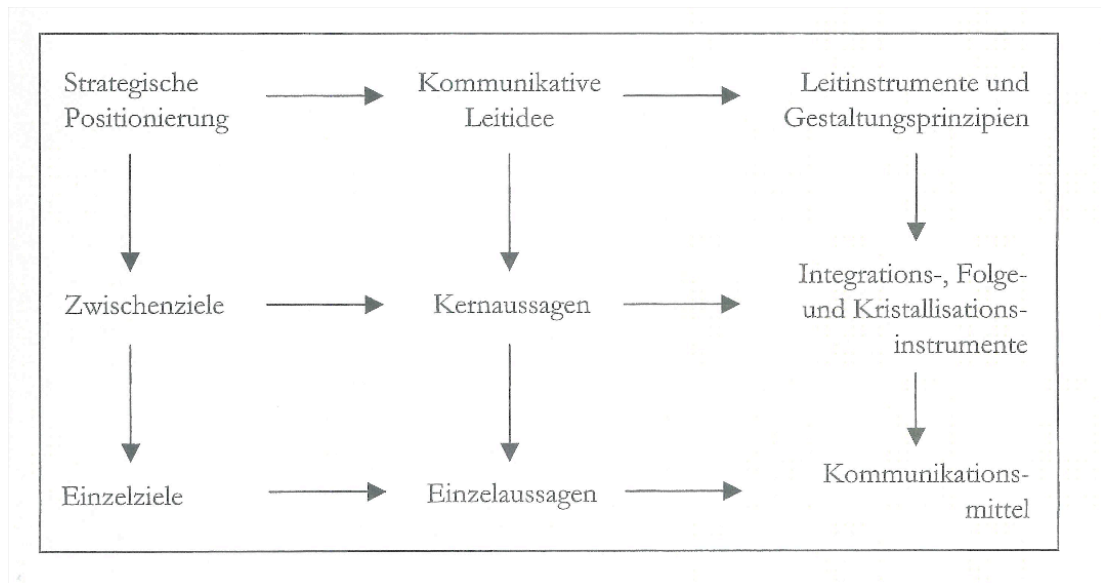


Abb. 45: Abhängigkeit der Organisationskommunikation von der Strategie
(Mast 2010: 49, dort aus Bruhn 2005: 158)

Auch das Modell von Bruhn unterstellt damit einen hierarchischen Zusammenhang zwischen der Organisationsstrategie und der dieser untergeordneten Organisationskommunikation. Dies führt im Kontext der Fragestellung von SF 2.2 zu der nachstehenden Erkenntnis:

Erkenntnis F3: Die Organisationsstrategie stellt einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation dar.

Diese Erkenntnis deckt sich mit den Erkenntnissen F1 (aus Einwiller, Winistörfer und Boenigk 2008) und F2 (aus Zerfaß 2004b). Damit benennen bislang drei Modelle die Organisationsstrategie als Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation.

Aus dem umfassenden Modell von Bruhn lässt sich noch eine weitere für diese Untersuchung relevante Erkenntnis ziehen. So wird die Organisationskommunikation nicht nur durch die Strategie beeinflusst, aus der sich in einem mehrstufigen hierarchischen Prozess (vgl. Abb. 45) die vorgesehenen Kommunikationsmittel ableiten; die grundsätzlich gegebenen Möglichkeiten der Kommunikation werden zudem durch den in der Organisation verfügbaren Pool von Informations- und Interaktionsangeboten bestimmt. Die folgende Abbildung zeigt diesen Zusammenhang plakativ auf:

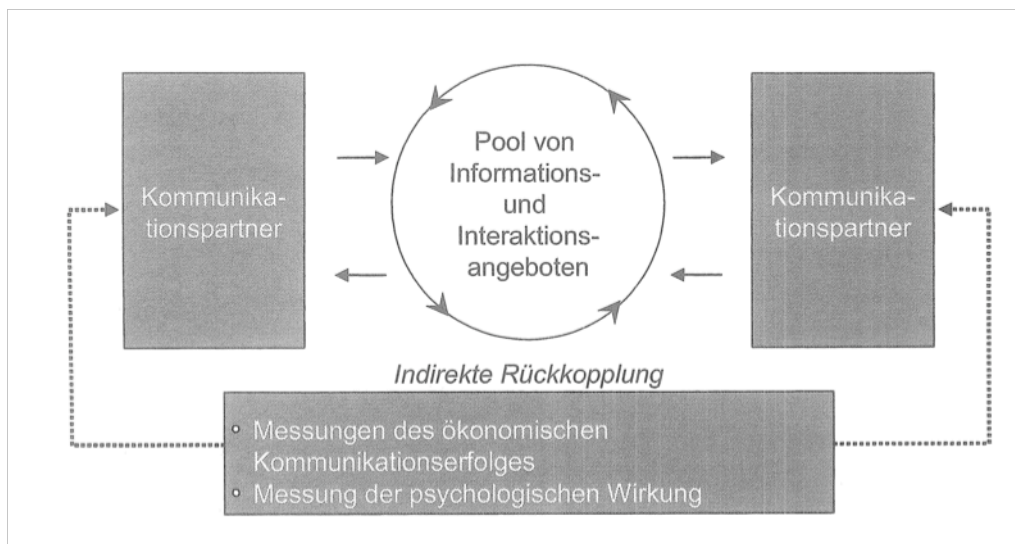


Abb. 46: Abhängigkeit der Organisationskommunikation vom Interaktions- und Informationsangebot (Mast 2010: 50, dort aus Bruhn 2000:14)

Dies führt zu folgender Erkenntnis:

Erkenntnis I: Die in der Organisation zur Verfügung stehenden Informations- und Interaktionskanäle beeinflussen die interne Organisationskommunikation.

Die große Bedeutung dieses trivial erscheinenden Sachverhalts zeigt die nachstehende Abbildung:

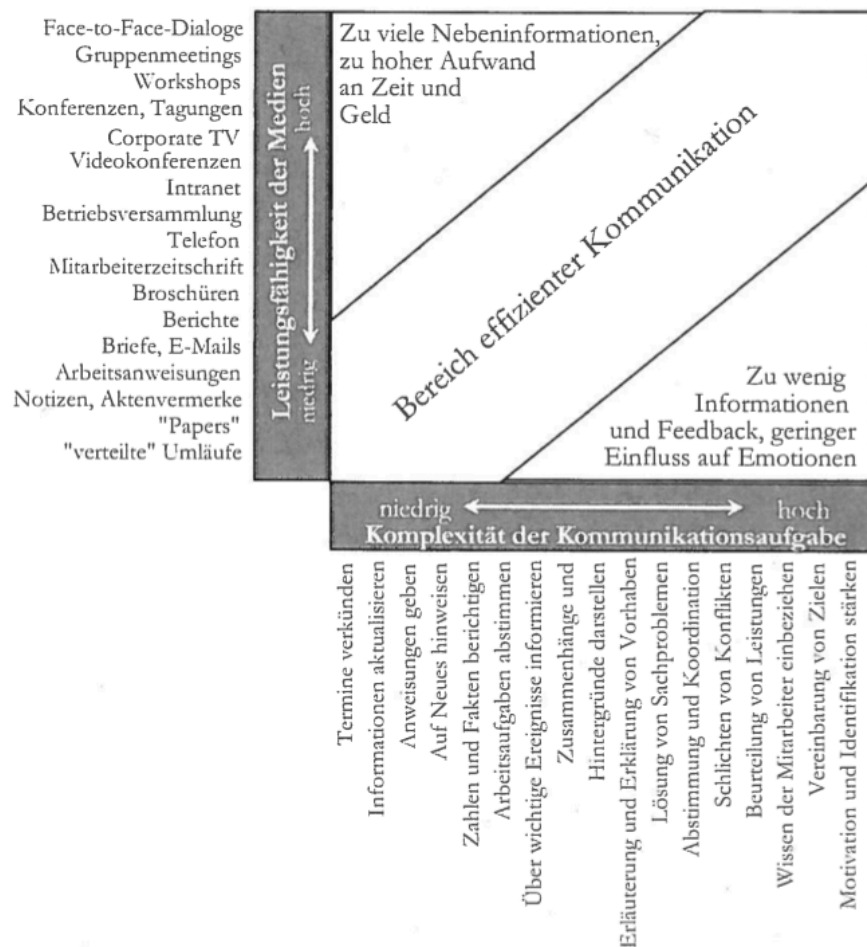


Abb. 47: Vielfalt und Effizienz organisationaler Kommunikationskanäle (Mast 2010: 170, dort in Anlehnung an Daft/Lengel 1986: 5564ff.)

Mast stellt dort anschaulich dar, dass die vielfältigen Herausforderungen an die interne Organisationskommunikation nicht mit jedem Kommunikationsmittel in gleicher Weise zu meistern sind. Der in der Abbildung ausgewiesene Pfad der effizienten Kommunikation kann jedoch nur dann beschritten werden, wenn die jeweils bestgeeigneten Kommunikationsmittel auch zur Verfügung stehen. Ansonsten muss entweder auf die vorgesehene kommunikative Maßnahme verzichtet oder – unter Hintanstellung von Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen – auf ein anderes Kommunikationsmittel ausgewichen werden.

Die in diesem Kapitel gesammelten Erkenntnisse sollen nun einer kurzen Bewertung unterzogen werden.

3.3.1.3 Zwischenfazit

Es konnte im Rahmen der Quellenrecherche und -auswertung festgestellt werden, dass sich aus Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen auf dem Felde der Kommunikationswissenschaft weiter führende Erkenntnisse im Kontext der Sub-Forschungsfrage 2.2 ableiten lassen. Diese erscheinen jedoch weitgehend trivial und wirken angesichts von Zielrichtung und Kernaussagen der Quellen, denen sie entstammen, wie ‚Abfallprodukte‘. Zudem werden größtenteils lediglich Einflussfaktoren auf die Organisationskommunikation identifiziert, ohne Aussagen über die konkrete Art und Weise der Einflussnahme zu treffen.

Eine Erklärung für dieses wenig zufrieden stellende Rechercheergebnis kann in Masts Bewertung zum aktuellen Forschungsstand der Organisationskommunikation insgesamt gesehen werden: So hat die Organisationskommunikation zwar an Bedeutung gewonnen; in der empirischen Forschung ist diese jedoch noch unterrepräsentiert, eine sozialwissenschaftliche Analyse dieses Feldes erfolgt bislang nur sporadisch. Gerade die Kommunikationswissenschaft hat sich in der Vergangenheit stark auf den Bereich der Massenkommunikation fokussiert. Auch im angloamerikanischen Raum handelt es sich bei der Organisationskommunikation noch um ein relativ junges Forschungsgebiet (Mast 2010: 8f.).

Einen detaillierten Überblick zu Entwicklung und Sachstand empirischer Untersuchungen zum Thema 'Kommunikation in Organisationen' liefert Theis-Berglmaier (2003: 282ff.). Dabei führt sie an, dass *„die empirischen Erhebungen äußerst verschiedene thematische Hintergründe aufweisen. In den seltensten Fällen ging es um Kommunikationsprozesse selbst“* (Theis-Berglmaier 2003: 282). Darüber hinaus stellt Theis-Berglmaier, wie auch Redding/Tompkins 1988 sowie Redding 1979, einen mangelnden theoretischen Bezug der Untersuchungen fest (2003: 283).

Röttger, Preusse und Schmitt resümieren, dass Organisationen als Kategorie der Kommunikationswissenschaft lange Zeit wissenschaftlich wenig Beachtung fanden (2011: 113).

Insoweit erscheint es verständlich, dass eine derart spezifische Fragestellung wie die Auswirkungen von Organisationsspezifika auf die Organisationskommunikation durch die Kommunikationswissenschaft bislang kaum beleuchtet worden ist.

Dem interdisziplinären Anspruch dieser Untersuchung folgend wird nun der Fokus auf die ‚Organisationswissenschaften‘ ausgeweitet. Dabei soll dieser Terminus als

Überbegriff für die organisationsspezifischen Aspekte der Betriebswirtschaftslehre, die Organisationssoziologie sowie die Arbeits- und Organisationspsychologie verstanden werden. Die Brücke zu dieser Ausweitung des Horizonts schlägt die Systemtheorie.

3.3.2 Relevanz der Systemtheorie

Die Systemtheorie stützt mit ihrem Grundverständnis (vgl. Kapitel 1.4.1.1 und 1.4.2.3) den in Kapitel 3.2.2 postulierten Zusammenhang zwischen der iK einer Organisation, die als eines derer Subsysteme verstanden werden soll, und anderen Subsystemen.

Die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Systemen und Elementen, die ihrerseits wiederum Systeme sein können, stellt Schulte-Zurhausen (2010) schematisch sehr eingängig dar:

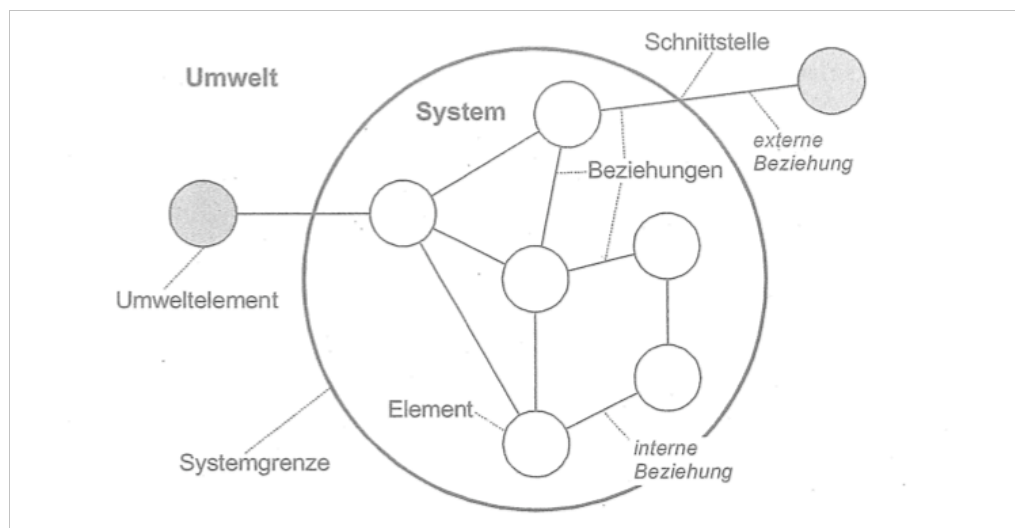


Abb. 48: Beziehungen zwischen Systemen und Elementen
(Schulte-Zurhausen 2010: 34)

Diese Zusammenhänge lassen sich auf die iK einer Organisation übertragen, wie die nachstehende Abbildung als systemische Interpretation der Organisationskommunikation als Subsystem neben anderen Subsystemen im System Organisation verdeutlicht:

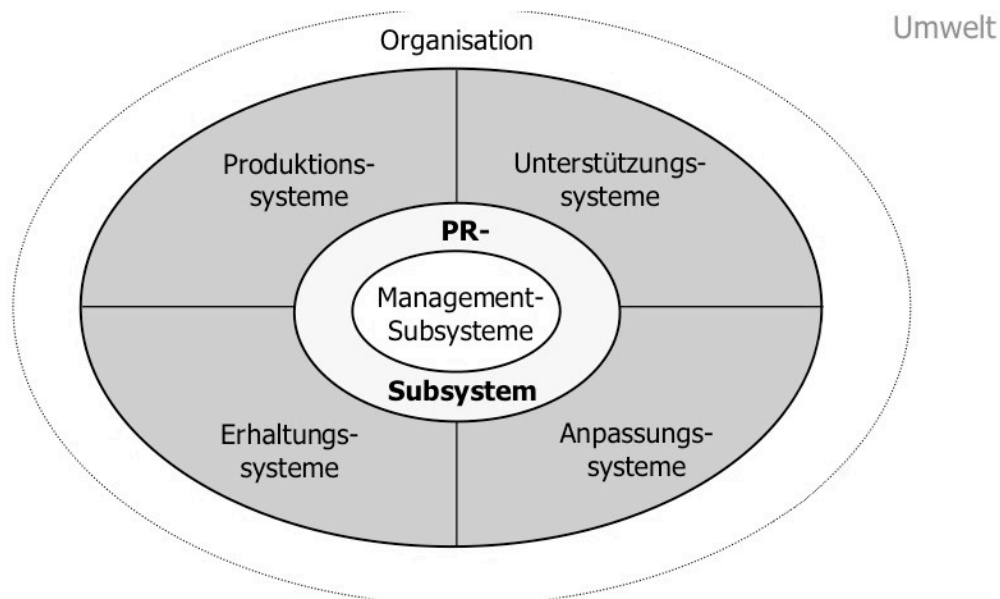


Abb. 49: Subsystem PR im System Organisation (eigene Darstellung, inhaltsgleich übernommen aus Altmeyden/Schwarz 2012, dort aus Grunig/Hunt 1984: 9)

Den systemtheoretischen Zusammenhang zwischen der Kommunikation und anderen Elementen einer Organisation betont auch Mast:

„Public Relations – systemtheoretisch betrachtet – stellt eine Art Interface zwischen dem Organisationssystem und der Umwelt dar, dessen Leistung in den Verbindungen besteht, die es für die Kommunikation mit internen und externen Subsystemen bereitstellt.“ (2010: 37)

Huck (2004) bringt dieses Verständnis unter Verweis auf Ronneberger und Rühl (1992: 90) wie folgt auf den Punkt:

„Versteht man das Unternehmen als offenes, soziales System, so kann PR als Subsystem des Unternehmens verstanden werden“ (Huck 2004: 35).

Dabei betont sie (2010: 36) wie auch Grunig/Hunt (1984: 94) den Aspekt der gegenseitigen Beeinflussung der Systeme Umwelt, Organisation und Organisationskommunikation.

Da nun aus systemtheoretischer Sicht alle Subsysteme einer Organisation über vielfältige Wechselwirkungen interagieren, kann davon ausgegangen werden,

- + dass es sich bei den anderen Subsystemen um Einflussfaktoren auf das Subsystem iK handelt,
- + dass ein unterschiedlich ausgeprägtes Subsystem auch eine unterschiedliche Auswirkung auf das Subsystem iK hervorruft.

Wird dieser kausale Zusammenhang zwischen Subsystemen etwas weiter interpretiert, können auch Interdependenzen zwischen dem Subsystem ‚interne Kommunikation‘ und Elementen sowie sonstigen Charakteristika von Organisationen vermutet werden. Mit diesem Fokus wurde auf dem Felde der Organisationswissenschaften nach weiter führenden Erkenntnissen recherchiert.

3.3.3 Relevante Erkenntnisse aus den Organisationswissenschaften

Wie bereits ausgeführt, erstreckte sich die Recherche innerhalb der Organisationswissenschaften im Einzelnen auf die organisationsspezifischen Aspekte der Betriebswirtschaftslehre, die Organisationssoziologie sowie die Arbeits- und Organisationspsychologie. Dadurch entstammen die als relevant erachteten Rechercheergebnisse den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Spezialgebieten. Eine jeweils vorangestellte überblicksartige Einordnung in den Gesamtzusammenhang erscheint vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Untersuchung entbehrlich.

3.3.3.1 Das Kulturebenen-Modell von Schein

Ein in der Organisationspsychologie viel beachtetes Modell stammt von dem amerikanischen Psychologen Schein, der als einer der Mitbegründer der modernen Organisationspsychologie gilt (Scholz/Stein 2003). Schein identifiziert und unterscheidet drei Ebenen von Kulturphänomenen in Organisationen, wie die folgende Abbildung zeigt (vgl. Schein 1985):

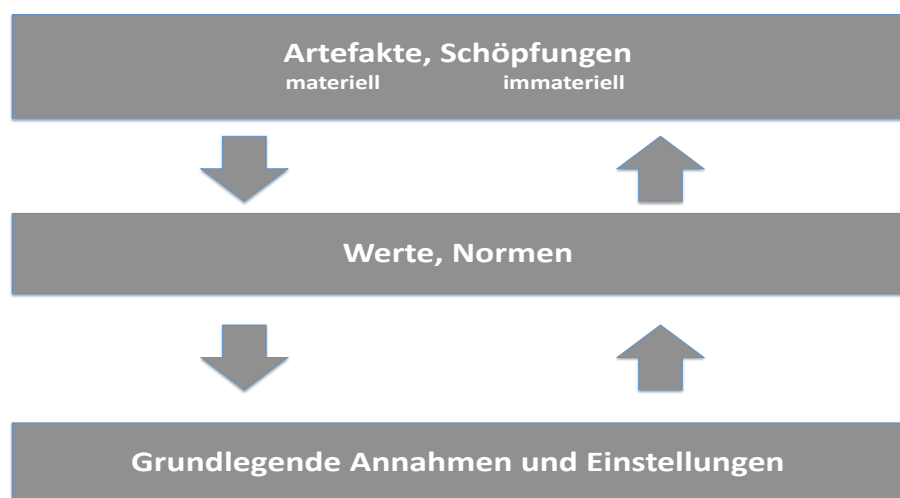


Abb. 50: Die drei Ebenen der Organisationskultur
(eigene Darstellung in Anlehnung an Schein 1985: 14)

Auf der obersten Ebene artikuliert sich die Kultur einer Organisation in materiellen Objekten wie Gebäuden und Technologien und in immateriellen Verhaltensweisen wie dem Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter. Auf der mittleren Ebene zeigt sich Organisationskultur im Werte- und Normengefüge der Organisationsmitglieder, auf der untersten Ebene schließlich in Basisannahmen und -einstellungen, welche die Organisationsmitglieder internalisiert haben (Scholz/Stein 2003, vgl. auch Schein 2010).

Aus dem vorliegenden Modell lässt sich ableiten, dass die Organisationskultur handlungsleitend für die Mitglieder der Organisation wirkt und mithin auch die Prozesse der iK beeinflusst.

Erkenntnis J: Die Organisationskultur stellt einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation dar.

3.3.3.2 Die Konfigurationen nach Mintzberg

Mintzberg verfolgte mit seinem Modell der verschiedenen Organisations-Konfigurationen das Ziel, auf Basis einer eingehenden Analyse bestehender Strukturen Empfehlungen für die Gestaltung von Organisationen abgeben zu können. Je nachdem, wie viele Strukturdimensionen in welchen Ausprägungen berücksichtigt werden, lassen sich durch mannigfaltige Kombinationen nahezu unendlich viele verschiedene Organisationsstrukturen unterscheiden. Um die wesentlichen bei der Gestaltung von Organisationen zu berücksichtigenden Aspekte zu beschreiben, bedarf es nach Mintzberg jedoch lediglich weniger Organisations-Grundtypen, die er als ‚Konfigurationen‘ bezeichnet (Martin/Behrends 1998: 15).

„Eine begrenzte Anzahl von Konfigurationen reicht aus, um die meisten Entscheidungen effektiver Organisationen für oder gegen bestimmte Strukturformen zu begründen. Mit anderen Worten: Die Gestaltung einer effektiven Organisationsstruktur – wie auch die Diagnose von Problemen im Zusammenhang mit ineffektiven Organisationsstrukturen – setzt die Berücksichtigung einiger weniger grundlegender Konfigurationen voraus.“ (Mintzberg 1992: 18).

Die folgende Abbildung zeigt die von Mintzberg herausgearbeiteten fünf Organisations-Grundtypen:

| | Einfachstruktur | Maschinenbürokratie | Professionsbürokratie | Spartenstruktur | Adhokratie |
|---|--|--|---|--|--|
| Vorrangiger Koordinationsmechanismus | Persönliche Weisung | Standard. der Arbeitsprozesse | Standard. der Qualifikationen | Standard. der Arbeitsprodukte | Gegenseitige Abstimmung |
| Wichtigster Organisationsbereich | Strategische Spitze | Technostruktur | Betrieblicher Kern | Mittlere Linie | Hilfseinheiten |
| Gestaltungsparameter: | | | | | |
| Aufgabenspezialisierung | kaum | viel (horizontal und vertikal) | viel (horizontal) | mittel (horizontal und vertikal) | viel (horizontal) |
| Ausbildung und Indoktrination | kaum | kaum | viel | mittel | viel |
| Verhaltensformalisierung | kaum (organisch) | viel (bürokratisch) | kaum (bürokratisch) | viel (bürokratisch) | kaum (organisch) |
| Gruppierung | gewöhnlich funktional | gewöhnlich funktional | funktional und marktorientiert | marktorientiert | funktional und marktorientiert |
| Größe der Einheiten | groß | groß unten, sonst klein | groß unten, sonst klein | groß (an der Spitze) | überall klein |
| Planungs- und Kontrollsystem | kaum | Aktionsplanung | kaum | viel Leistungs-kontrolle | eingeschränkte Leistungskontrolle |
| Kontaktinstrumente | wenig | wenig | in Administration | wenig | überall und viel |
| Dezentralisation | Zentralisation | eingeschränkte horizontale Dezentralisation | horizontale und vertikale Dezentralisation | eingeschränkte vertikale Dezentralisation | selektive Dezentralisation |
| Situative Faktoren | | | | | |
| Alter und Größe | typisch jung und klein | typisch alt und groß | unterschiedlich | typisch alt und sehr groß | typisch jung |
| Technisches System | einfach, nicht-regulativ | regulativ, aber nicht automatisiert, unkompliziert | nicht-regulativ, unkompliziert | aufteilbar, sonst typisch wie Maschinenbürokratie | sehr kompliziert, häufig automatisiert |
| Umwelt | einfach und dynamisch, manchmal feindselig | einfach und stabil | komplex und stabil | relativ einfach und stabil; diversifizierte Märkte | komplex und dynamisch |
| Macht | Kontrolle durch Spitzenführerkraft; häufig Unternehmer und Eigentümer in einer Person; nicht zeitgemäß | Kontrolle durch Technostruktur und externe Kontrollen; nicht zeitgemäß | Kontrolle durch professionellen betrieblichen Kern; zeitgemäß | Kontrolle durch Mittlere Linie; zeitgemäß | Kontrolle durch Experten; sehr zeitgemäß |

Die wesentlichen Gestaltungsparameter sind durch Fettdruck hervorgehoben.

Abb. 51: Organisationale Konfigurationen nach Mintzberg (Martin/Behrends 1998: 21, dort nach Mintzberg 1992: 370f.)

Für die vorliegende Untersuchung ist relevant, dass Mintzberg – abhängig von der jeweiligen Konfiguration oder auch Organisationsstruktur – Unterschiede bei wesentlichen die iK beeinflussenden Gestaltungsparametern wie der Indoktrination, der Verhaltensformalisierung, dem Planungs- und Kontrollsystem sowie der Kontaktinstrumente sieht. Daraus lässt sich die folgende Erkenntnis ableiten:

Erkenntnis K1: Die interne Organisationskommunikation wird durch die Struktur der Organisation beeinflusst.

3.3.3.3 Der situative Ansatz nach Kieser

Der situative Ansatz knüpft an die Tradition der Managementtheorie an, indem er sich stark auf die Organisationsstruktur konzentriert. Dabei geht er davon aus, dass diese einen deutlichen Einfluss auf die Effizienz einer Organisation ausübt, es keine universell effizienten Organisationsstrukturen gibt und dass eine Organisation ihre Struktur, will sie effizient sein, an die situativen Gegebenheiten anpassen muss. Auf der Basis von empirischen Untersuchungen versuchte Kiesers Forschungsprogramm, situativ passende Organisationsstrukturen zu ermitteln mit der Zielsetzung, situationsabhängige Struktur-Gestaltungsempfehlungen zu unterbreiten (Kieser/Ebers 2006: 215).

Nach dem Modell von Kieser wird – wie die nachstehende Abbildung zeigt – die formale Organisationsstruktur durch die Situation der Organisation mitbestimmt. Die Organisationsstruktur beeinflusst wiederum das Verhalten der Organisationsmitglieder.

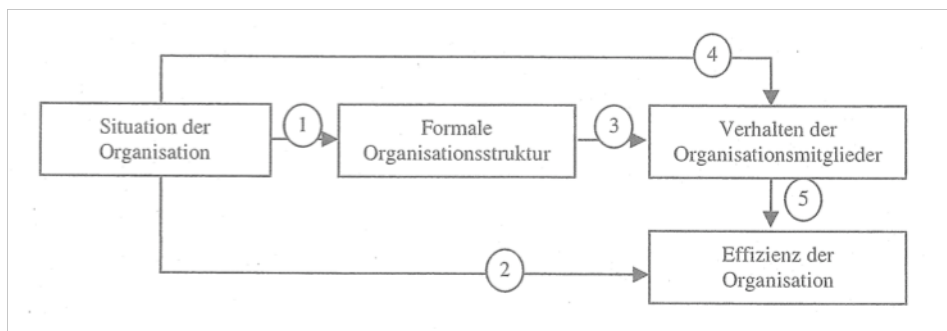


Abb. 52: Situativer Ansatz nach Kieser
(Miesbach 2007: 94, dort in Anlehnung an Kieser 2001: 172)

Da sich das Verhalten der Organisationsmitglieder im Wesentlichen durch deren kommunikative Handlungen artikuliert, kann aus dem Modell von Kieser die nachfolgende – mit K1 (aus Mintzberg 1992) übereinstimmende – Erkenntnis abgeleitet werden:

Erkenntnis K2: Die Struktur der Organisation stellt einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation dar.

3.3.3.4 Die Studie von Burns und Stalker

Situative Rahmenbedingungen spielten auch in der bereits im Jahre 1961 veröffentlichten Untersuchung von Burns und Stalker eine bedeutende Rolle. Es wurde untersucht, welche Veränderungen im Management-System von Organisationen ein Umweltwandel hervorruft. Auch hier bestand die Zielsetzung darin, Empfehlungen für situationspezifische Managementsystem-Typen – und damit organisationsstrukturelle Aspekte – herauszuarbeiten (Schreyögg 2008: 277f.).

In diesem Kontext nahmen Burns und Stalker auch eine detaillierte Spezifizierung zweier Managementsystem-Typen vor, wie die folgende Abbildung zeigt:

| | Managementsystem-Typen | |
|---|---|---------------------|
| | mechanistisch ← | → organisch |
| Differenzierung | hoch | gering |
| Grundorientierung | Einzelaufgabe | Gesamtziel |
| Abstimmungsprozedur | Hierarchische Kaskade | gegenseitig |
| Wissensunterschiede | groß | gering |
| Zentralisation | hoch | gering |
| Ausmaß an formalen Regelungen | hoch | niedrig |
| Ausführlichkeit der Stellenbeschreibungen | groß | gering |
| Kompetenzabgrenzung | exakt | unscharf |
| Kommunikationsfluss | vertikal | lateral |
| Quellen von Prestige und Bedeutung | intern | (auch) extern |
| Inhalt der Kommunikation | Anweisung und Entscheidung | Rat und Information |
| Autorität | positionsbezogen | sachbezogen |
| Steuerungskonzept | Befehl und Gehorsam | Expertenmacht |
| | stabil ← → turbulent Umweltsituation | |

Abb. 53: Managementsystem-Typen nach Burns und Stalker
(Schreyögg 2008: 278, dort nach Burns/Stalker 1961)

Aus dieser Übersicht geht hervor, dass Prozesse der internen Organisationskommunikation in Abhängigkeit vom Managementsystem-Typ deutlich variieren, was eine für diese Untersuchung relevante Erkenntnis darstellt.

Erkenntnis L: Der Typ des Managementsystems beeinflusst die interne Organisationskommunikation.

3.3.3.5 Die Untersuchung von Sperka

Eine arbeits- und organisationspsychologische Untersuchung, die dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit sehr nahe kommt, wurde im Jahre 1996 von Sperka angestellt. Er verglich ein Unternehmen aus der Bankenbranche mit einer öffentlichen Verwaltung. Beide Organisationen sind in Westdeutschland ansässig (Sperka 1996: 30).

Die Forschungsergebnisse von Sperka leisteten einen Beitrag zur Entwicklung des Testverfahrens ‚KOMMINO‘. Auf der dem Testverfahren zugeordneten Homepage sind Teile von Sperkas Untersuchung veröffentlicht (KomminO 2012).

Das Testverfahren ‚KOMMINO‘ ermöglicht die Beurteilung der iK am Arbeitsplatz mittels Fragebogen und computergestützter Auswertung. Es ist als Screening-Verfahren für verschiedene organisationspsychologische Fragestellungen in Unternehmen der Privatwirtschaft unterschiedlicher Größe sowie in öffentlichen Einrichtungen einsetzbar (testzentrale.de 2012).

Im Rahmen seiner Untersuchung befasste sich Sperka unter anderem mit der Frage, welchen Einfluss die Organisationsstruktur auf die iK einer Organisation ausübt. Bei seinen Recherchen nach verwertbaren theoretischen und empirischen Befunden stellte er zwar eine Zunahme der psychologischen Untersuchungen zum Einfluss der Organisationsstruktur auf die internen Kommunikationsprozesse fest. Gleichzeitig führt er aber aus, dass die Befundlage als uneindeutig zu bewerten ist (Sperka 1996: 12):

„Die Forschung hat sich dementsprechend offenbar ohne systematische Beschränkung über die verschiedensten Organisationsformen verteilt und eine Fülle von Einzelbefunden hervorgebracht, die bislang relativ unabhängig nebeneinander stehen.“ (Sperka 1996: 12)

Die Integration und theoretische Fundierung dieser Untersuchungsergebnisse bezeichnet Sperka als prätheoretisch (1996: 12). Gleichwohl besitzen einige davon für die vorliegende Untersuchung Relevanz und können – trotz mangelnder theoretischer Fundierung – zur Gewinnung von Erkenntnissen herangezogen werden.

Dezentalisierungsgrad

Unter dem Dezentalisierungsgrad einer Organisation soll in diesem Zusammenhang das Ausmaß verstanden werden, in dem Entscheidungsbefugnisse hierarchisch gesehen nach unten delegiert worden sind. Je höher die Dezentalisierung der Entscheidungsfindung in einer Organisation ausgestaltet ist, desto größer ist die Entscheidungsfreiheit der unteren Hierarchieebenen. In verschiedenen empirischen Untersu-

chungen im englischsprachigen Raum konnte nachgewiesen werden, dass mit zunehmender Dezentralisierung auch das Ausmaß der iK in einer Organisation ansteigt (Sperka 1996: 9; vgl. Hage/Aiken/Marrett 1971, Bacharach/Aiken 1977 sowie Rousseau 1978).

Erkenntnis M: Der Dezentralisierungsgrad einer Organisation stellt einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation dar: Mit zunehmender Dezentralisierung steigt auch die Häufigkeit der internen Kommunikationsprozesse.

Formalisierungsgrad

Der Formalisierungsgrad einer Organisation steht hier für das Ausmaß, in dem Arbeitsabläufe an formal festgeschriebene Regeln gebunden sind. Dadurch wird, wie Rousseau (1978) zeigen konnte, ein Teilbereich der internen Organisationskommunikation beeinflusst. Je höher der Formalisierungsgrad, desto geringer sind die Feedback-bezogenen Kommunikationsaktivitäten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, was zu der nachstehenden Erkenntnis führt (Sperka 1996: 10; vgl. Rousseau 1978):

Erkenntnis N: Der Formalisierungsgrad einer Organisation beeinflusst einen Teilaspekt der iK dahingehend, dass bei zunehmender Formalisierung die Feedback-Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen abnimmt.

Leitungsspanne

Die Anzahl der Untergebenen, die ein Vorgesetzter in einer Organisation unmittelbar zu führen hat, wird als Leitungsspanne bezeichnet. Brewer (1971) wies in einer Untersuchung nach, dass mit abnehmender Anzahl der direkt Geführten die Kommunikationshäufigkeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ansteigt (Sperka 1996: 10; vgl. Brewer 1971).

Erkenntnis O: Die Leitungsspanne in einer Organisation stellt einen Einflussfaktor auf einen Teilbereich der internen Organisationskommunikation dar: Mit abnehmender Leitungsspanne intensiviert sich die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Horizontale Differenzierung

Je größer die Anzahl der Abteilungen auf einer hierarchischen Ebene, desto stärker ist die horizontale Differenzierung in einer Organisation ausgeprägt. Bacharach und Aiken (1977) stellten fest, dass die Häufigkeit der internen Kommunikationsprozesse mit zunehmender horizontaler Differenzierung sinkt. Allerdings bezieht sich dieses Untersuchungsergebnis lediglich auf die unteren Hierarchieebenen in bürokratischen Organisationen (Sperka 1996: 10f.; vgl. Bacharach/ Aiken 1977).

Erkenntnis P: In bürokratischen Organisationen stellt die horizontale Differenzierung einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation in unteren Hierarchieebenen dar: Mit zunehmender horizontaler Differenzierung sinkt die Häufigkeit der internen Kommunikationsprozesse.

Untersuchungen zur Auswirkung verschiedenartiger vertikaler Differenzierung auf kommunikative Prozesse wurden ebenfalls angestellt. Deren Ergebnisse gestalten sich jedoch uneinheitlich (Sperka 1996: 11, vgl. Jablin 1987).

Neben den hier dargestellten aus den verschiedensten Untersuchungen resultierenden Erkenntnissen erscheinen einige der durch Sperka selbst hervorgebrachten Forschungsergebnisse als für die vorliegende Arbeit relevant. Diese sind im Folgenden aufgeführt (vgl. Sperka 1996: 82ff.):

Erkenntnis Q: Die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist im Dienstleistungsunternehmen höher als in der Verwaltung.

Erkenntnis R: Die Qualität der Kommunikation mit den Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen höher als in der Verwaltung.

Qualität soll in diesem Zusammenhang als die subjektiv durch den Rezipienten wahrgenommene Güte der Kommunikation auf allen Kanälen verstanden werden.

Erkenntnis S: Die Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in der Verwaltung stärker ausgeprägt als im Dienstleistungsunternehmen.

Erkenntnis T: Die Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen ist in der Verwaltung stärker ausgeprägt als im Dienstleistungsunternehmen.

Manipulation wird hier verstanden als die vorsätzliche Verfälschung kommunizierter Inhalte mit dem Ziel, beim Rezipienten eine durch den Sender gewünschte Reaktion oder Unterlassung auszulösen.

Erkenntnis U: Die relative Kommunikation mit dem Vorgesetzten im Vergleich mit der Kommunikation unter Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung.

Erkenntnis V: Das Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung.

Erkenntnis W: Das Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung.

3.3.4 Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2

Die aus kommunikations- und organisationswissenschaftlichen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen zusammengetragenen Erkenntnisse sollen nun für eine deduktive Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2 herangezogen werden.

SF 2.2: Welche Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation lassen sich aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen ableiten?

Die vorstehend aufgeführten Erkenntnisse betreffen allesamt die iK in Organisationen. Nachdem sich die Sub-Forschungsfrage 2.2 auf die interne Organisationskommunikation im Allgemeinen bezieht, die zitierten Untersuchungen aber teilweise sehr speziell ausgerichtet waren, ist an dieser Stelle die Verwendbarkeit der Erkenntnisse **für die Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2** zu überprüfen.

Eine Erkenntnis soll dann als verwendbar angesehen werden, wenn davon ausgegangen werden kann, dass

- der mit dieser Erkenntnis identifizierte Einflussfaktor sich auf die interne Organisationskommunikation insgesamt bezieht und
- dieser sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in der Bundeswehr einen Einflussfaktor darstellt.

Bei Anlegung dieses Maßstabes müssen die nachfolgenden Erkenntnisse ausgeschlossen werden:

Erkenntnis N: Der Formalisierungsgrad einer Organisation beeinflusst einen Teilaspekt der iK dahingehend, dass bei zunehmender Formalisierung die Feedback-Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen abnimmt.

Erkenntnis O: Die Leitungsspanne in einer Organisation stellt einen Einflussfaktor auf einen Teilbereich der internen Organisationskommunikation dar: Mit abnehmender Leitungsspanne intensiviert sich die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Diese Erkenntnisse beziehen sich lediglich auf einen Teilbereich der iK. Aussagen zu einer Verallgemeinerung auf die gesamte iK einer Organisation werden in den zugrunde liegenden empirischen Untersuchungen nicht getroffen (vgl. Rousseau 1978 und Brewer 1971).

Erkenntnis P: In bürokratischen Organisationen stellt die horizontale Differenzierung einen Einflussfaktor auf die interne Organisationskommunikation in unteren Hierarchieebenen dar: Mit zunehmender horizontaler Differenzierung sinkt die Häufigkeit der internen Kommunikationsprozesse.

Diese Erkenntnis bezieht sich lediglich auf bürokratische Organisationen. Die zugrunde liegende empirische Untersuchung trifft keine Aussagen darüber, ob dieser Zusammenhang auch in nichtbürokratischen Organisationen gilt. Zudem betrifft diese Erkenntnis mit den unteren Hierarchieebenen nur einen Teilbereich von Organisationen (vgl. Bacharach/Aiken 1977).

Die nachstehend aufgeführten Erkenntnisse von Sperka (1996) resultieren aus einem Vergleich eines Unternehmens aus dem Bankensektor mit einer Organisation der öffentlichen Verwaltung. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass explizit Unterschiede in der iK benannt werden. Worin allerdings die Ursachen für diese Unterschiede liegen, wurde nicht näher untersucht. Damit eignen sich die folgenden Erkenntnisse nicht zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2:

Erkenntnis Q: Die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist im Dienstleistungsunternehmen höher als in der Verwaltung.

Erkenntnis R: Die Qualität der Kommunikation mit den Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen höher als in der Verwaltung.

Erkenntnis S: Die Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in der Verwaltung stärker ausgeprägt als im Dienstleistungsunternehmen.

Erkenntnis T: Die Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen ist in der Verwaltung stärker ausgeprägt als im Dienstleistungsunternehmen.

Erkenntnis U: Die relative Kommunikation mit dem Vorgesetzten im Vergleich mit der Kommunikation mit den Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung.

Erkenntnis V: Das Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung.

Erkenntnis W: Das Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung.

Gleichwohl erscheinen diese Erkenntnisse von Sperka (1996) relevant für die vorliegende Untersuchung. Deshalb werden sie im empirischen Teil erneut aufgegriffen. Alle übrigen Erkenntnisse genügen nach Auffassung des Verfassers dieser Untersuchung den genannten Anforderungen und sollen im Folgenden weiterverwendet werden. Eine tabellarische Zusammenstellung dieser Erkenntnisse führt zu der folgenden Abbildung, die gleichzeitig die deduktive Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2 darstellt.

SF 2.2: Welche Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation lassen sich aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen ableiten?

| lfd. Nr. | Einflussfaktor | Quelle(n) | Aussagen zur Art der Einflussnahme |
|----------|---|--|--|
| 1 | Zweck der Kommunikation | Grunig/Hunt 1984 | keine |
| 2 | Organisationsziele | Grunig/Hunt 1984 Einwiller/Winistörfer/ Boenigk 2008 | keine |
| 3 | Verhältnis zwischen Organisationsführung und Mitarbeitern | Grunig/Grunig 1998 | Dominanz der Organisationsführung: → asymmetrische Zweiwegkommunikation /// Dominanz der Mitarbeiter: → kooperative Zweiwegkommunikation /// ausgeglichenes Verhältnis: → symmetrische Zweiwegkommunikation |
| 4 | materielle und immaterielle Werte der Organisation | Mast 2010 | keine |
| 5 | Organisationsidentität | Einwiller/Winistörfer/ Boenigk 2008 | keine |
| 6 | Strategie der Organisation | Einwiller/Winistörfer/ Boenigk 2008 Zerfaß 2004b Bruhn 1995 | keine |
| 7 | Anforderungen der organisationsinternen Bezugsgruppen | Einwiller/Winistörfer/ Boenigk 2008 | keine |
| 8 | organisationales Umfeld | Einwiller/Winistörfer/ Boenigk 2008 | keine |
| 9 | in der Organisation zur Verfügung stehende Informations- und Interaktionskanäle | Bruhn 1995 | keine |
| 10 | Organisationskultur | Schein 1985 | keine |
| 11 | Struktur der Organisation | Mintzberg 1992 Kieser 2001 | keine |
| 12 | Typ des Managementsystems | Burns/Stalker 1961 | keine |
| 13 | Dezentrierungsgrad der Organisation | Sperka 1996 | Mit zunehmender Dezentralisierung steigt die Häufigkeit der internen Kommunikationsprozesse. |

Abb. 54: Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation
(eigene Darstellung)

Eine graphische Darstellung der identifizierten Einflussfaktoren liefert die nachstehende Abbildung:

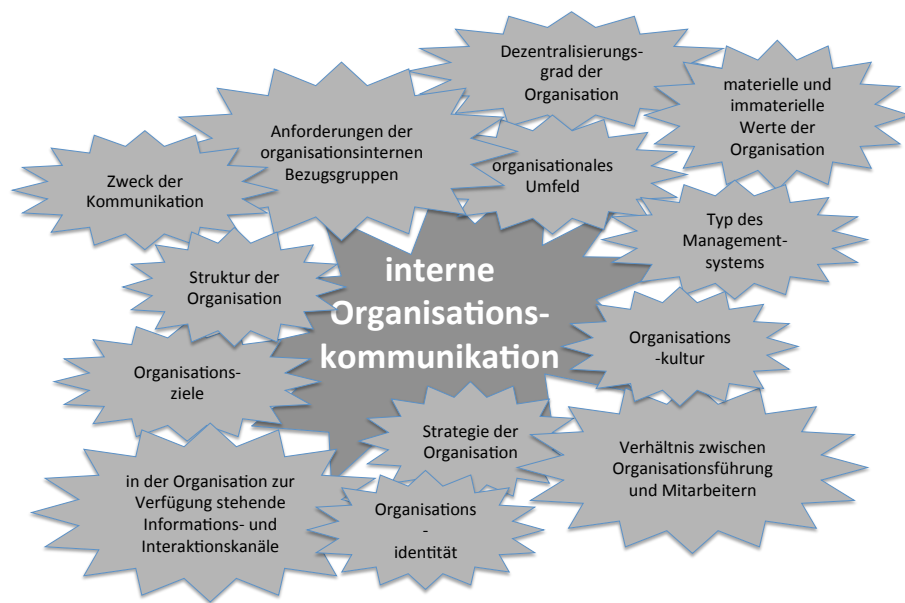


Abb. 55: Graphische Darstellung der Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation (eigene Darstellung)

3.3.5 Zwischenfazit

Bereits in Kapitel 3.2.2 wurde festgestellt, dass – selbst im Rahmen einer umfassenden Quellenrecherche – keine die Sub-Forschungsfrage 2 unmittelbar befördernden Theorien, Modelle oder empirischen Untersuchungen aufgefunden werden konnten. Dies war der Grund für die ebenfalls in diesem Kapitel vorgenommene Operationalisierung der Sub-Forschungsfrage 2 in die Sub-Forschungsfragen 2.1, 2.2, 2.3 und 2.4. Die Sub-Forschungsfrage 2.1 soll im Rahmen der Setting-Analyse zu Beginn des empirischen Teils dieser Untersuchung und die Sub-Forschungsfrage 2.4 im empirischen Teil selbst beantwortet werden. Im vorstehenden Kapitel erfolgte die deduktive Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2, auf welche die Sub-Forschungsfrage 2.3 Bezug nimmt. Diese lautet schließlich wie folgt:

SF 2.3: Gibt es bei diesen Einflussfaktoren Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

Das in Kapitel 3.2.3 vorgestellte Forschungsdesign sieht für die Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.3 einen auf Interviews gestützten deduktiven und induktiven

Ansatz und, sofern möglich, einen auf Quellenanalysen basierenden rein deduktiven Ansatz vor. Nach Abschluss der quellengestützten theoretischen Betrachtungen ist festzustellen, dass sich die SF 2.3 insgesamt einem rein deduktiven Zugang entzieht, da keine einschlägigen die Bundeswehr unmittelbar betrachtenden Theorien, Modelle oder empirischen Untersuchungen aufgefunden wurden. So konnte im Rahmen der theoriebasierten Vorbetrachtungen zwar die SF 2.2, nicht aber die SF 2.3 beantwortet werden. Insgesamt ist gleichwohl davon auszugehen, dass sich die in Kapitel 3.3 deduktiv erlangten Erkenntnisse im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Setting-Analyse im weiteren Verlauf der Untersuchung – nicht zuletzt bei der Konstruktion des Interview-Leitfadens – als hilfreich erweisen werden.

Bereits an dieser Stelle lässt sich resümieren, dass die bei der Entwicklung des Forschungsdesigns postulierte Notwendigkeit eines induktiven Vorgehens durch die Ergebnisse des vorgeschalteten deduktiven Ansatzes bestätigt wird.

3.4 Empirische Untersuchung

Die etablierte Abfolge eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005, Atteslander 2003 sowie Alemann 1984) soll auch den roten Faden für den empirischen Teil dieser Untersuchung darstellen. Auf eine detaillierte Analyse des Settings und die begründete Auswahl der einzusetzenden Methoden folgen Datenerhebung und -auswertung. Die wesentlichen Aspekte der Datenerhebung werden ebenso dokumentiert wie die Ergebnisse der sich anschließenden Datenauswertung. Ergebnisinterpretation und -reflexion im Kontext der Forschungsfrage (Sub-Forschungsfrage 2) sowie kritische Methodenreflexion bilden schließlich den Schlusspunkt des Kapitels 3.4.

3.4.1 Setting-Analyse

Wie jeder Untersuchungsfall ist auch die iK in der Bundeswehr als symbolische Einheit durch ein spezifisches Setting gekennzeichnet (vgl. Koch 2009: 8ff.), das im Folgenden skizziert werden soll. Hier gilt es, im Wesentlichen auf drei Aspekte einzugehen.

Zunächst ist die Bundeswehr als Organisation in ihren wesensbestimmenden Merkmalen darzustellen. Der Verfasser dieser Untersuchung hat weiterhin als Stabsoffizier der Bundeswehr einerseits und als Forscher andererseits eine Doppelrolle inne,

die nicht nur der Erwähnung, sondern vielmehr einer sorgfältigen Reflexion und Berücksichtigung bedarf. Schließlich wird davon ausgegangen, dass die Bundeswehr eine gewisse Anzahl von forschungsrelevanten Organisationsspezifika aufweist, die im Einzelnen zu analysieren sind. Neben einer systematischen Erschließung des Forschungsfeldes verfolgt die Setting-Analyse das Ziel, die Sub-Forschungsfrage 2.1 zu beantworten.

SF 2.1: Welche organisationsspezifischen Unterschiede mit Relevanz für die iK bestehen zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

3.4.1.1 Allgemeine Darstellung des Forschungsfeldes

Im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ist in Satz 1 des Artikels 87a festgelegt, dass der Bund Streitkräfte zur Verteidigung aufstellt (Deutscher Bundestag 2012a). Die Bundeswehr stellt den organisationalen Ausfluss dieser Bestimmung dar.

Auftrag und Aufgaben, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Stationierung und Ausrüstung der Bundeswehr wurden in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Dabei leiten sich Auftrag und Aufgaben der Bundeswehr aus den sicherheitspolitischen Interessen Deutschlands ab und sind in den jeweils aktuellen Verteidigungspolitischen Richtlinien veröffentlicht. Diesen zufolge besteht der Auftrag der Bundeswehr als Instrument einer umfassend angelegten deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik darin, Deutschland und seine Bürgerinnen und Bürger zu schützen, die außenpolitische Handlungsfähigkeit Deutschlands zu sichern, zur Verteidigung von Deutschlands Verbündeten beizutragen, einen Beitrag zu Stabilität und Partnerschaft im internationalen Rahmen zu leisten sowie die multinationale Zusammenarbeit und die europäische Integration zu fördern (Bundesministerium der Verteidigung 2011).

Nach Erlass der aktuellen Verteidigungspolitischen Richtlinien am 27.05.2011 begann in der Bundeswehr ein Reorganisationsprozess, der weit über die Reformen vergangener Jahre hinausgeht (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 4) und bis in das Jahr 2017 hineinreichen soll (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 17). Dieser Prozess bringt auch einschneidende strukturelle Veränderungen mit sich. So soll der personelle Umfang der Bundeswehr auf 185.000 Soldatinnen und Soldaten

sowie 55.000 zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert werden (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 17). Dies bedeutet einen Abbau von 90.000 militärischen und zivilen Dienstposten (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 113).

Nach Abschluss der Reorganisation wird die Bundeswehr noch an 264 Standorten in Deutschland präsent sein, 31 Standorte werden komplett aufgegeben und weitere 33 auf unter 15 Mitarbeiter reduziert, so dass sie ihren Status als Bundeswehr-Standort verlieren (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 113).

Die deutlichsten aufbauorganisatorischen Veränderungen der Bundeswehr bestehen darin, dass die Inspektore als höchste Vorgesetzte der militärischen Organisationsbereiche Heer, Luftwaffe, Marine, Streitkräftebasis und Zentraler Sanitätsdienst aus dem Bundesministerium der Verteidigung, das nicht Bestandteil der Bundeswehr ist, ausgegliedert und in die Bundeswehr überführt werden; zudem erfolgt die Aufstellung weiterer ziviler Organisationsbereiche durch die Ausgliederung von Organisationselementen aus den militärischen Organisationsbereichen (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 17ff.). Die folgende Abbildung zeigt die neue Struktur der Bundeswehr:

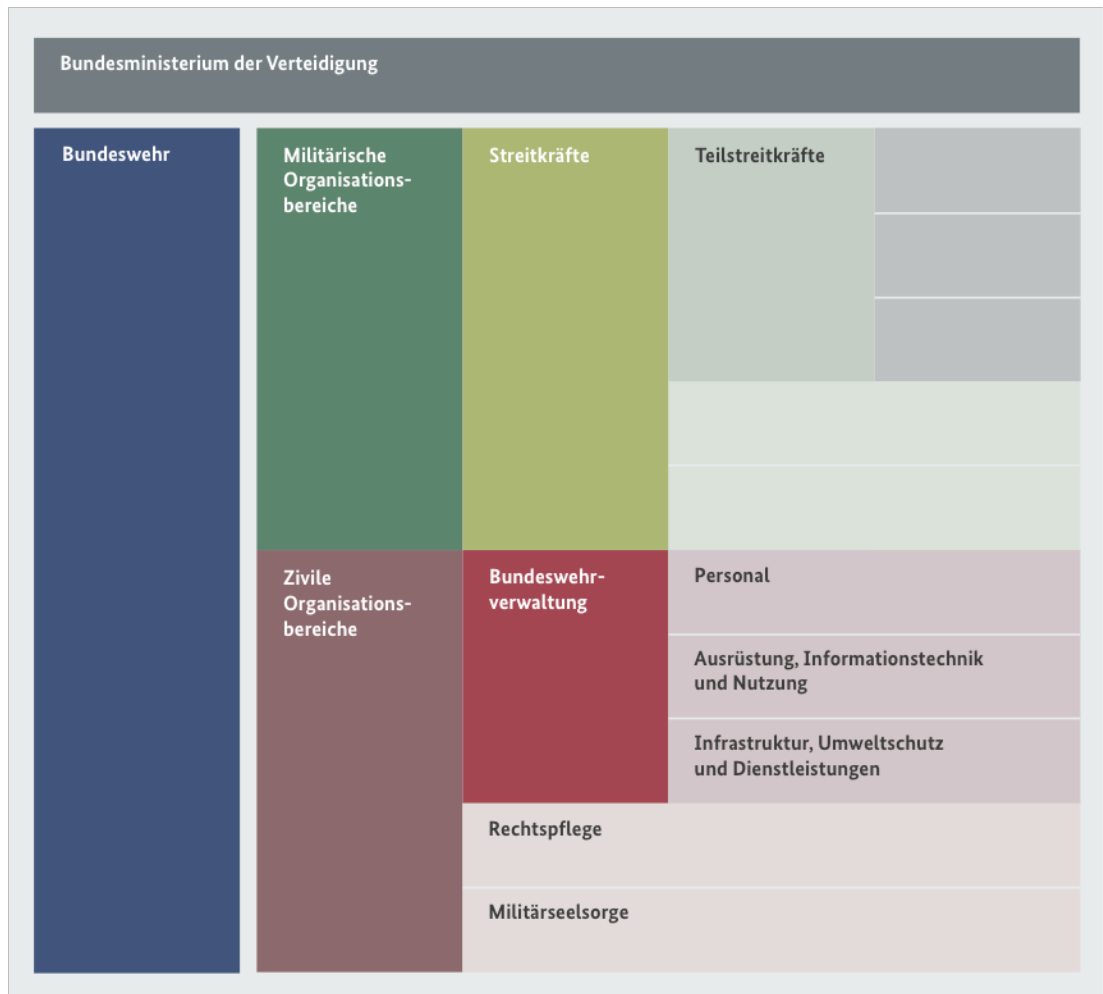


Abb. 56: Die neue Struktur der Bundeswehr
(Bundesministerium der Verteidigung 2012: 23)

Durch die Ausgliederung u. a. der Inspekture und derer Arbeitsstäbe reduziert sich der personale Umfang des Bundesministeriums der Verteidigung auf 2000 zivile und militärische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 27). Die neue Struktur dieses Bundesministeriums nach der Reorganisation zeigt die nachstehende Abbildung:

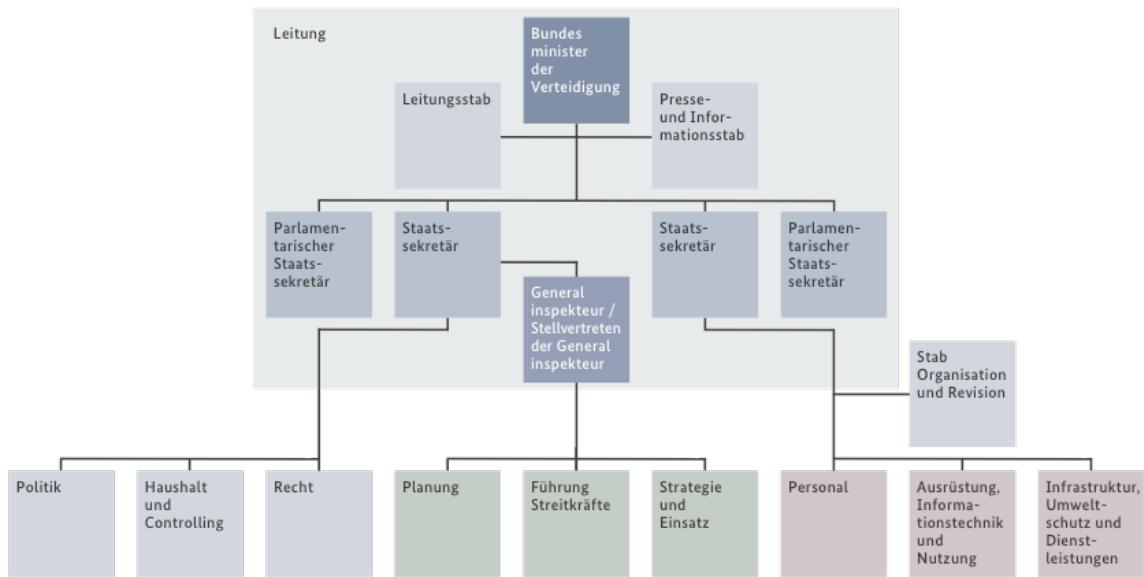


Abb. 57: Die neue Struktur des Bundesministeriums der Verteidigung (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 27)

Auf die weiteren strukturellen Veränderungen unterhalb der Führungsebene soll an dieser Stelle nicht abschließend eingegangen werden. Stattdessen zeigt die folgende Abbildung exemplarisch die neue Struktur des militärischen Organisationsbereiches Luftwaffe:

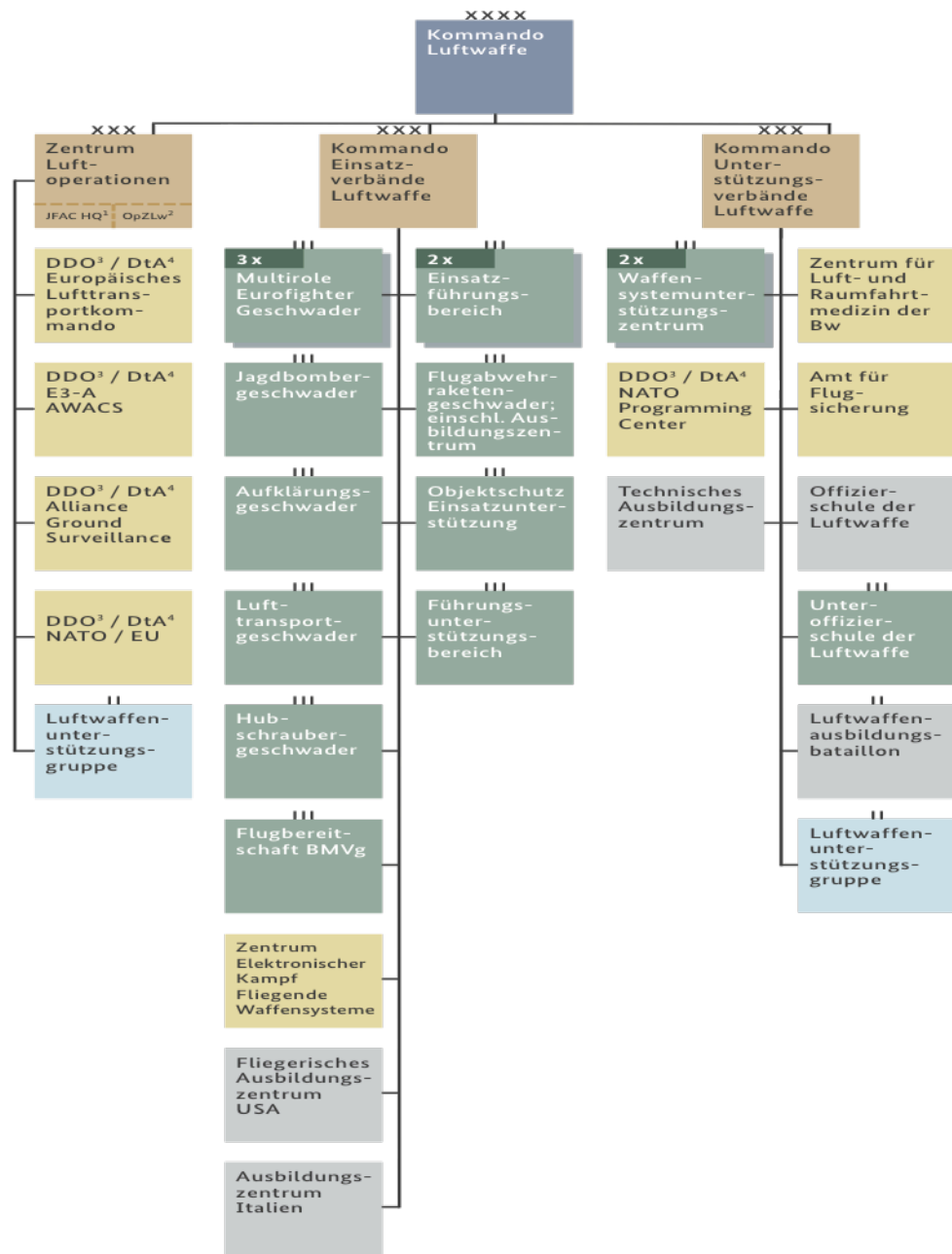


Abb. 58: Die neue Struktur der Luftwaffe (Bundesministerium der Verteidigung 2012: 47)

Selbst bei den in der Abbildung mit drei senkrechten Strichen kodierten Organisations-elementen handelt es sich um Gebilde, die ihrerseits noch vier weitere hierarchische Ebenen aufweisen. Hieraus lässt sich ersehen, dass die Bundeswehr unterhalb des Bundesministeriums der Verteidigung in eine Vielzahl verschiedener Organisations-elemente mit einer großen Anzahl hierarchischer Ebenen gegliedert ist. Die internationale Ausrichtung und Repräsentanz der Bundeswehr zeigt sich überdies bei-

spielhaft in den beiden großen Ausbildungszentren der Luftwaffe in Italien und in den Vereinigten Staaten von Amerika.

Insgesamt erscheinen im Hinblick auf die Struktur der Bundeswehr folgende Feststellungen statthaft:

- Wie in vielen privatwirtschaftlichen Großunternehmen finden sich auch in der Bundeswehr, vor allem auf den unteren Hierarchieebenen, Linien-Organisationen (vgl. Schreyögg 2008) mit unterschiedlicher Leitungsspanne und Anzahl an Hierarchieebenen.
- Je weiter man in Richtung der Organisationsspitze blickt, desto häufiger trifft man auch in der Bundeswehr auf Stab-Linien-Organisationen (vgl. Schreyögg 2008), wobei auch dort die Größe der entsprechenden Stabselemente ansteigt.
- Daneben existieren auch in der Bundeswehr alternative, teilweise temporäre, Strukturen wie Matrix-, Team- oder Projektorganisationen (vgl. Schreyögg 2008 sowie Bundesministerium der Verteidigung 2012: 17ff.).
- Neben einem Führungsorgan, der politischen Leitung mit dem Bundesministerium der Verteidigung als Arbeitsstab, existiert auch in der Bundeswehr mit dem Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages ein Aufsicht führendes Gremium (Deutscher Bundestag 2012b).

Daraus lässt sich aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit folgern, dass sich die Bundeswehr aus strukturell-aufbauorganisatorischer Sicht nicht grundsätzlich von einem weltweit tätigen privatwirtschaftlichen Großunternehmen unterscheidet.

Gleichwohl existieren in wesentlichen Einzelaspekten grundlegende Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen, die für die vorliegende Untersuchung Relevanz besitzen und deshalb der Erörterung bedürfen.

Zunächst soll jedoch die spezifische Rolle des Autors dieser Abhandlung Betrachtung finden.

3.4.1.2 Reflexion der Rolle des Autors

Der Autor dieser Studie ist seit 1987 Soldat und hat seitdem Verwendungen auf allen Hierarchieebenen der Bundeswehr sowie im Bundesministerium der Verteidigung absolviert. Führungsverwendungen durchlief er bislang auf der untersten Ebene als Gruppenführer bis hin zu einer Verwendung als Bataillonskommandeur. Über vier Jahre war er auf ministerieller Ebene als Grundsatzreferent für das Controlling der

Luftwaffe zuständig. Aktuell ist er im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr als Referatsleiter unter anderem für ‚zentrale Aufgaben der Personalführung‘ verantwortlich.

Aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrungen auf allen Hierarchieebenen, in mehreren Führungsverwendungen sowie im Controlling sieht sich der Verfasser dieser Arbeit in einer Doppelrolle.

Einerseits versteht er sich als Durchführender einer empirischen Untersuchung primär als Forscher. Andererseits eignet er sich als intimer Kenner des Systems Bundeswehr sowie als Kommunikator und Rezipient im Subsystem iK der Bundeswehr als Datenlieferant für die vorliegende Untersuchung. Wenngleich ihm die Möglichkeit eines Vergleiches zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen aus eigenem Erleben fehlt, so kann er doch – vor allem im Rahmen der Setting-Analyse – aus seinen Erfahrungen forschungsrelevante Aspekte zu den Organisationsspezifika der Bundeswehr beisteuern.

Dass seine Erfahrungen – wenn auch nur unbewusst – anderweitig in die empirische Untersuchung einfließen, beispielsweise bei der Konstruktion des Interview-Leitfadens oder der Reaktion auf Antworten in den Experteninterviews, kann nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden. Auch ist nicht auszuschließen, dass die Interview-Partner auf den Status des Autors als Offizier im Generalstabsdienst der Bundeswehr – in welcher Weise auch immer – reagieren.

Eine Rolle als neutraler, objektiver und unabhängiger Beobachter war damit aus Sicht des Autors nicht einnehmbar. Dieser Umstand ist jedoch insofern als unkritisch zu bewerten, als ohnehin – auch aus anderen Gründen – mit dem qualitativen ein Forschungsparadigma gewählt wurde, das die Unabhängigkeit des Forschers vom Beforschten nicht einfordert, sondern vielmehr den Forscher als interaktiven Teil des Forschungsprozesses versteht (Flick 2007: 29; Sewz 2007: 36). Gleichwohl ist die Doppelrolle des Autors dieser Arbeit sowohl bei der Datenerhebung und -auswertung als auch bei der Interpretation der Ergebnisse stets in Betracht zu ziehen.

3.4.1.3 Organisationsspezifische Unterschiede mit Forschungsrelevanz

Wenngleich in Kapitel 3.4.1.1 festgestellt wurde, dass die Bundeswehr aus strukturell-aufbauorganisatorischer Sicht durchaus grundsätzlich mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichbar ist, so weist diese als militärische Organisation doch zahlreiche Unterschiede auf. Ein ganz wesentlicher besteht bereits darin,

dass privatwirtschaftliche Unternehmen „*sich aus der Abgabe der von ihnen erstellten Leistungen refinanzieren und Profite erwirtschaften müssen*“ (Kette 2012: 39). Das ist bei einer staatlichen und aus Steuergeldern finanzierten Organisation wie der Bundeswehr nicht der Fall.

Eine abschließende Aufzählung der Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen liegt jedoch ebenso wenig im Interesse der Zielsetzung dieser Arbeit wie eine Auflistung der Gemeinsamkeiten. Stattdessen soll an dieser Stelle auf organisationsspezifische Unterschiede eingegangen werden, die für diese Untersuchung bedeutsam erscheinen und mithin forschungsrelevant sind. Mit Blick auf die Zielsetzung dieser Untersuchung, aus den für privatwirtschaftliche Unternehmen zur Steuerung der iK entwickelten Instrumenten die für die Bundeswehr bestgeeigneten auszuwählen, sollen unter bedeutsamen Unterschieden solche verstanden werden, die bei der zu treffenden Auswahl relevant erscheinen.

3.4.1.3.1 Offene und geschützte iK in der Bundeswehr

Informiert der Bundesminister der Verteidigung die Mitarbeiter in der Bundeswehr über die Grundzüge einer bevorstehenden strukturellen Neuausrichtung, so handelt es sich dabei um eine Form der iK, die auch in jedem beliebigen privatwirtschaftlichen Unternehmen stattfinden könnte. Über diesen Typus, der hier als ‚offene iK‘ bezeichnet werden soll, hinaus existiert in der Bundeswehr jedoch ein weiterer Typus der iK: In einem weit höheren Maße als in jedem privatwirtschaftlichen Unternehmen werden innerhalb der Bundeswehr auch hochsensible und in höchstem Maße schützenswerte Informationen ausgetauscht, die nicht nur geeignet sind, ernste diplomatische Konflikte auszulösen, sondern die im Extremfall auch über Leben und Tod einer großen Anzahl von Menschen entscheiden können. Der Bericht einer Aufklärungseinheit an eine vorgesetzte Stelle oder die Übermittlung von Zieldaten an einen Jagdbomber können als besonders plakative Beispiele genannt werden. Dieser Typus der Kommunikation, hier als ‚geschützte iK‘ bezeichnet, unterliegt höchster Absicherung und vollzieht sich in speziell geschützten Kommunikationsnetzen nach besonders festgelegten Verfahrensweisen.

Grundsätzliche Forschungsrelevanz

Für die potenzielle Einführung und Nutzung eines Kommunikations-Controllings für die iK bedeutet dies, dass sich ein Teilbereich der internen Organisationskommunikation jeglicher Betrachtung entzieht. Auch bei der vorliegenden Untersuchung muss

die geschützte iK ausgegrenzt werden, was insbesondere bei der Konzeption des Interview-Leitfadens und der Führung sowie Transkription der Experteninterviews zu berücksichtigen ist. Daraus erklärt sich die hohe Forschungsrelevanz dieses Spezifikums.

Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Auf die Auswahl des am besten geeigneten Instruments für das Kommunikations-Controlling hat dieser Umstand hingegen keinen Einfluss.

3.4.1.3.2 Konzeption der Inneren Führung

Bei der Erörterung der Frage, welche kommunikationsrelevanten Aspekte die Bundeswehr von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden, kann die Konzeption der Inneren Führung nicht unbetrachtet bleiben, da diese den Umgang aller Soldaten miteinander und damit die iK in der Bundeswehr massiv beeinflusst. Da die Innere Führung aber in begrifflicher Hinsicht keineswegs selbsterklärend ist und zudem in keiner militärischen oder zivilen Organisation weltweit eine Entsprechung findet (vgl. Pommerin 2007), soll ihrer Darstellung an dieser Stelle ein ausreichend großer Rahmen gegeben werden.

Zur Problematik einer Definition

Als Einstieg in eine Darstellung der Konzeption der Inneren Führung böte sich methodisch eine Definition dieses Begriffes an. Bei der Suche nach einer solchen fällt zunächst auf, dass weder das Grundlagenwerk der Inneren Führung, die im Jahre 2008 neu herausgegebene zentrale Dienstvorschrift 10/1 (Bundesministerium der Verteidigung 2008a), noch das Lexikon Innere Führung (Reeb/Többicke 2003) eine Definition liefern.

Becker (2005: 5) ist der Auffassung, dass man „*nicht nur junge Rekruten in Verlegenheit bringen [würde; Anm. d. Verf.], wenn man ihnen eine klare Definition des Begriffes Innere Führung abverlangte*“.

Hartmann (2007: 70) berichtet von diversen Definitionsversuchen, die zumeist „*an dem Widerspruch zwischen der Erwartung, eine eingängige Definition zu finden, und dem umfassenden Charakter der Inneren Führung*“ scheitern würden. So kommt er zu dem Schluss, dass es der Bundeswehr bislang noch nicht gelungen ist, ein allgemeines Verständnis zu entwickeln, „*was mit Innerer Führung eigentlich gemeint ist*“ (Hartmann 2007: 17).

Diese Fakten und Äußerungen lassen die Folgerung zu, dass eine Definition nicht leicht fällt. Gleichwohl erschließt sich das Wesen der Inneren Führung beim Blick auf ihre Historie und grundlegenden Elemente.

Historie

Die Historie der Inneren Führung ist eng mit der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland verknüpft, die sich am 23. Mai 1949 auf der Grundlage der Charta der Vereinten Nationen vom Oktober 1945 und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte vom Oktober 1948 eine neue Verfassung gab. Diese freiheitlichste Verfassung in der deutschen Geschichte überhaupt, das Grundgesetz, stellte den Menschen als Individuum in den Mittelpunkt allen staatlichen Handelns und bedeutete insofern einen radikalen Bruch mit der kollektivistisch orientierten Ideologie des Nationalsozialismus. Berücksichtigt man die Eindrücke, unter denen die Mütter und Väter des Grundgesetzes standen, so ist durchaus nachvollziehbar, dass eigene Streitkräfte zunächst im Grundgesetz nicht vorgesehen waren (Bundesministerium der Verteidigung: 2008b).

Ebenso überrascht es nicht, dass in weiten Teilen der Bevölkerung erhebliche Widerstände gegen alles Militärische vorherrschten (Hutmacher 2003: 25). Die gemeinsame Überzeugung aller Deutschen lautete in dieser Zeit: „*Nie wieder Krieg*“ (Beck 1995: 193).

Die Westalliierten hingegen hatten „*intern [...] schon sehr früh [...] mit Überlegungen im Hinblick auf die Nutzung des deutschen Militärpotenzials begonnen*“ (Hutmacher 2003: 24). Nach Opitz haben die USA, die ihren Kriegseintritt als einen „*Kreuzzug für die Demokratie in Europa*“ angesehen hatten, hierbei eine tragende Rolle gespielt (2001: 11). Den Hauptgrund für die Überlegungen zu einem deutschen Verteidigungsbeitrag sieht Hutmacher in den sich abzeichnenden konfliktären Interessen zwischen den Westalliierten und der Sowjetunion (2003: 24).

Der Beginn der Koreakrise im Jahre 1950 zwang die Alliierten schließlich dazu, sich konkret mit einem eigenständigen deutschen militärischen Sicherheitsbeitrag auseinander zu setzen. Dabei wurde die sich verschärfende Weltsicherheitslage nicht nur durch die Alliierten, sondern auch durch führende deutsche Politiker mit Besorgnis zur Kenntnis genommen. Konrad Adenauer erkannte in diesem Kontext sowohl die Notwendigkeit als auch die Chance eines deutschen Verteidigungsbeitrages. Ihm gelang es, die Mehrheit der deutschen Öffentlichkeit – trotz größter Ressentiments –

für seine Politik eines aktiven deutschen Verteidigungsbeitrages zu gewinnen (Fröhling 2006).

Bei der New Yorker Außenministerkonferenz vom 12. bis zum 18. September 1950 beschlossen die drei Westmächte schließlich, eine europäische Streitmacht – unter Beteiligung Deutschlands – aufzustellen (Opitz 2001: 11). Dass die hierzu in Deutschland angestellten Überlegungen sowohl innerhalb als auch außerhalb Deutschlands mit größter Aufmerksamkeit und Besorgnis verfolgt wurden, erscheint angesichts des Erfahrungshintergrundes der Menschen dieser Zeit als sehr wahrscheinlich.

Diese Erfahrungen bildeten auch die Grundlage für die Erkenntnis, dass es bei der Aufstellung der Streitkräfte des demokratischen Deutschlands von größter Bedeutung sei, einen radikalen konzeptionellen Neuansatz zu wagen. Dabei bestand die Leitidee darin, das Menschenbild des Grundgesetzes auch in den neuen Streitkräften zentral und unumstößlich zu verankern (Bundesministerium der Verteidigung 2008b: 9).

Diese Leitidee wurde im Oktober 1950 durch eine aus ehemaligen Wehrmachtsoffizieren zusammengesetzte und durch Konrad Adenauer einberufene Kommission im Eifelkloster Himmerod konkretisiert. Die Ergebnisse wurden in der sog. Himmeroder Denkschrift zusammengefasst (Hutmacher 2003: 25). Daraus wurde unter Leitung von Wolf Graf von Baudissin die Konzeption der Inneren Führung erarbeitet (Kutz 2002: 7).

Mehr als ein halbes Jahrhundert später kann festgestellt werden, dass sich die Innere Führung nicht immer uneingeschränkter Wertschätzung erfreute (Opitz 2001). So spricht Opitz (2001: 9) von einer „*Durststrecke der Inneren Führung, die für die 90er Jahre des 20. Jahrhunderts zu konstatieren war, [...] inzwischen [jedoch; Anm. d. Verf.] überwunden sei*“. Rückblickend zählt Opitz (2001: 9) „*die Innere Führung angesichts der vielfältigen Veränderungen bei der Bundeswehr zu den Konstanten, die nicht zur Disposition stehen*“.

Auch de Maizière (2002: 9) bezeichnet die Innere Führung als ein Reformkonzept, das „*fast ohne Abstriche [...] in die Praxis umgesetzt [wurde; Anm. d. Verf.] [...] und sich dann über Jahrzehnte hinweg bewährt und Bestand hat*“.

Die vorstehenden Ausführungen lassen den Schluss zu, dass die Konzeption der Inneren Führung der Bundeswehr mit ihren Wurzeln tief im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland verankert ist und nach wie vor ungebrochene Relevanz besitzt.

Grundlagen und Grundsätze

Die wesensbestimmenden Elemente der Inneren Führung beruhen auf ethischen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Grundlagen (Bundesministerium der Verteidigung 2008a: 10).

Ethische Grundlagen: Das Grundgesetz ist Ausdruck eines Wertesystems, das auf einer in Europa über Jahrhunderte gewachsenen Philosophie und Ethik beruht. Dieses Wertesystem garantiert Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Demokratie und liegt auch der Konzeption der Inneren Führung zu Grunde (Bundesministerium der Verteidigung 2008a: 11).

Rechtliche Grundlagen: Die Bundeswehr ist wie jedes andere Staatsorgan in einen umfassenden rechtlichen Rahmen eingebunden, der deren Stellung im Staat sowie die Stellung der Soldatinnen und Soldaten in der Bundeswehr regelt. Dieser Rahmen stellt auch eine Grundlage der Inneren Führung dar und setzt als solche rechtsverbindliche Handlungsmaßstäbe (Bundesministerium der Verteidigung 2008a: 11).

Politische Grundlagen: Der Vorrang des demokratisch legitimierten Willens, auch als Primat der Politik zu bezeichnen, besitzt für die Bundeswehr – auf Grund der Erfahrungen der Vergangenheit – eine ganz besondere Bedeutung und beeinflusst damit auch die Konzeption der Inneren Führung (Bundesministerium der Verteidigung 2008a: 12).

Gesellschaftliche Grundlagen: „*In der Bundesrepublik Deutschland besteht eine freiheitliche und pluralistische Gesellschaft, die von vielfältigen Überzeugungen, Lebensentwürfen, religiösen und weltanschaulichen Bekenntnissen, Meinungen und Interessen gekennzeichnet ist*“ (Bundesministerium der Verteidigung 2008a: 13).

Diese der Inneren Führung zu Grunde liegende Auffassung erklärt deren Anspruch, sich eng mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinander zu setzen und auf diese adäquat zu reagieren (Bundesministerium der Verteidigung 2008a: 13).

Aus den vorstehenden Grundlagen der Inneren Führung leiten sich deren Grundsätze ab, die in der Primärquelle, der zentralen Dienstvorschrift 10/1, wie folgt aufgeführt werden (Bundesministerium der Verteidigung 2008a: 14):

„ - *Integration in Staat und Gesellschaft,*

- *Leitbild vom Staatsbürger in Uniform,*
- *ethische, rechtliche und politische Legitimation des Auftrages,*
- *Verwirklichung wesentlicher staatlicher und gesellschaftlicher Werte in den Streitkräften,*
- *Grenzen für ‚Befehl und Gehorsam‘,*
- *Anwendung des Prinzips ‚Führen mit Auftrag‘,*
- *Wahrnehmung der gesetzlich festgelegten Beteiligungsrechte der Soldatinnen und Soldaten,*
- *Wahrnehmung des im Grundgesetz garantierten Koalitionsrechts (Art. 9 Abs. 3 GG).“*

Von den hier aufgezählten Grundsätzen besitzt das Führen mit Auftrag, die Auftragstaktik, für diese Untersuchung eine besondere Relevanz. Oetting (1993: 312) liefert eine treffende Charakterisierung der Auftragstaktik *„mit ihrer wesensnotwendigen Vertrauensgrundlage zwischen Führern und Geführten, mit den von ersteren zu gebenden und von letzteren zu nutzenden Freiräumen, mit ihrer prinzipiellen Verpflichtung zu eigener Initiative und selbständigem wie mitverantwortlichem Handeln“*.

An anderer Stelle zitiert er (Oetting 1993: 313) de Maizière (1979) und rundet damit das Bild von der Auftragstaktik ab: *„Auftragstaktik ist eine aus der deutschen militärischen Tradition entwickelte Führungsmethode, die sich in Frieden und Krieg bewährt hat. [...] Auftragstaktik belässt dem Soldaten trotz seiner Einordnung in eine feste Hierarchie innere Unabhängigkeit, sie entspricht den Prinzipien der Inneren Führung“*.

Auf den Punkt gebracht bedeutet dies, dass den Mitarbeitern auf jeder hierarchischen Ebene die zu erreichende Zielsetzung vorgegeben und die erforderlichen Mittel bereitgestellt werden; den Weg zur Zielerreichung und die Reaktion bei auftretenden Schwierigkeiten bestimmen die Mitarbeiter hingegen weitgehend selbst. Die Vorgesetzten beschränken ihre Aufsicht dabei im Wesentlichen auf die Kontrolle der Zielerreichung. Das entgegengesetzte Führungsverhalten wird in der Bundeswehr als Befehlstaktik bezeichnet (vgl. Oetting 1993).

Grundsätzliche Forschungsrelevanz

Die Auftragstaktik als Führungsprinzip und normative Leitlinie für das Handeln aller Vorgesetzten in der Bundeswehr bringt entscheidende Vorteile mit sich (vgl. Oetting 1993):

- Die Vorgesetzten werden von Kontrollaufgaben weitgehend entlastet.
- Die Motivation der Geführten wird durch die Gewährung größerer Freiräume bei der Auftragsdurchführung gesteigert.
- Der Sachverstand und die Kreativität der Mitarbeiter wird durch die Auftragstaktik besser genutzt als bei Anwendung der Befehlstaktik.
- Die Zielerreichung in komplexen, unerwarteten und dynamischen Situationen, in denen eine Rücksprache mit den Vorgesetzten nicht möglich ist, wird bei Anwendung der Auftragstaktik mit höherer Wahrscheinlichkeit sichergestellt als bei Befehlstaktik.

Gleichwohl erfordert die Auftragstaktik jedoch ein deutlich umfassenderes und vor allem zutreffendes Bild der Mitarbeiter von der übergeordneten Zielsetzung. Nur so können diese, falls erforderlich, eigenständig im Sinne der Führung Entscheidungen treffen. Insoweit stellt das tief in der Bundeswehr verankerte Führungsprinzip der Auftragstaktik die iK vor gewaltige Herausforderungen:

Schließlich muss diese nicht nur die übergeordnete Zielsetzung zeitgerecht und vollständig vermitteln; die iK muss auch sicherstellen, dass die Interpretation der übermittelten Zielsetzung durch die Rezipienten tatsächlich mit der Zielsetzung der übergeordneten Führung kongruent ist. Wie die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus lehrt (vgl. Kapitel 1.4.1), kann jedoch von dieser ‚Passung‘ nicht per se ausgegangen werden.

Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Wenngleich diese konstruktivistische Annahme unabhängig vom praktizierten Führungsprinzip gilt, so kann dennoch festgestellt werden, dass die Bundeswehr durch Anwendung der Auftragstaktik im Falle von nicht festgestellten Inkonsistenzen zwischen der kommunizierten Zielsetzung der Führung und der Interpretation dieser Zielsetzung durch die Mitarbeiter besonders ‚verwundbar‘ ist.

Dadurch ist die Notwendigkeit, für das Controlling der iK ein Instrument auszuwählen, das auch den Outcome der iK (vgl. Kapitel 2.3.4) erfassen kann, bei der Bundeswehr größer als in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Rein Outcome-orientierte Instrumente wurden aus anderen Gründen (vgl. Kapitel 2.7) bereits für die weitere Betrachtung **als ausschließliches Controlling-Tool** verworfen. Insofern erwächst aus dem hier dargestellten Spezifikum der Inneren Führung die Notwendigkeit, ein Instrument auszuwählen, in das ein Outcome-orientiertes Instrument des Kommunikations-Controllings integriert werden kann.

3.4.1.3.3 Bundeswehr und Consulting

Die Bundeswehr nahm, einer Betrachtung von 1998 bis 2006 zufolge, von allen staatlichen Einrichtungen das mit Abstand größte Paket an externen Beratungsleistungen in Anspruch. In diesem Zeitraum wurden dort annähernd 850 Aufträge mit einem Vertragsvolumen von über 500 Millionen Euro an externe Consulting-Unternehmen vergeben (Leif 2006: 327).

Dabei sind Consultants in der Bundeswehr nicht unumstritten (Leif 2006: 327ff.). So konnte wiederholt nachgewiesen werden, dass Bundeswehrangehörige externen Beratern und deren Problemlösungen mit Skepsis gegenüberstehen (vgl. Krampe/Richter 2010: 92 sowie Kantner/Richter 2004: 42ff.). Damit kann zumindest nicht völlig ausgeschlossen werden, dass Einführung und Betrieb eines Instruments, das eine umfangreiche externe Beratungsleistung erfordert, in der Bundeswehr auf Akzeptanzprobleme stoßen würden, die sich auch negativ auf die Effektivität und Effizienz des Instruments auswirken könnten. Die Erfahrungen des Autors dieser Untersuchung im Controlling-Kontext nähren diese Vermutung.

Auch der Bundesrechnungshof sieht die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen durch die Bundeswehr bisweilen kritisch (Leif 2006: 334ff.).

Schließlich verfügt die Bundeswehr mit ihren beiden Universitäten in Hamburg und München, wo der Offiziersnachwuchs akademisch gebildet wird, nicht nur über fachlich qualifizierte Führungskräfte; die an den Universitäten etablierten betriebswirtschaftlichen Lehrstühle führen auch Forschungsprojekte innerhalb der Bundeswehr durch und stellen dieser so ihre Fachkompetenz zur Verfügung (vgl. Universität der Bundeswehr München 2012 sowie Helmut-Schmidt-Universität 2012).

Zudem verpflichtet die Bundeshaushaltsordnung in § 7 zur Sparsamkeit bei Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplanes (Bundeshaushaltsordnung 2012).

Grundsätzliche Forschungsrelevanz

Die in dieser Untersuchung dargestellten Instrumente des Kommunikations-Controllings unterscheiden sich nicht nur in ihrer Komplexität, sondern auch in Be-

zug auf die veröffentlichten Details zu deren Einführung und Betrieb. Damit kann davon ausgegangen werden, dass unterschiedliche Instrumente auch eines unterschiedlichen Grades an externer Unterstützung bedürfen, wenn sie in der Bundeswehr Verwendung finden sollen.

Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Insgesamt sprechen drei Aspekte – die Skepsis gegenüber externen Beratungsleistungen in der Bundeswehr, die dort vorhandene Eigenkompetenz sowie der Sparsamkeitsgrundsatz der Bundeshaushaltsordnung – für ein Instrument, das in der Bundeswehr ‚mit Bordmitteln‘ eingeführt und betrieben werden kann. Aus diesem Blickwinkel wäre einem solchen Instrument des Kommunikations-Controllings der Vorzug zu geben.

3.4.1.3.4 Bundeswehr und SAP

Der grundlegende Erneuerungsprozess, in dem sich die Bundeswehr befindet, beinhaltet zu einem ganz wesentlichen Anteil auch Veränderungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie. Auf Basis verschiedener Untersuchungen entschloss sich die Bundeswehr im Oktober 2000, eine strategische Partnerschaft mit der Firma SAP einzugehen und die Geschäftsprozesse der Bundeswehr in einem integrierten SAP-System abzubilden. Die Zielsetzung besteht darin, die Redundanzen, Inkonsistenzen und unterschiedlichen Aktualitätsgrade der zahlreichen historisch gewachsenen Fachinformationssysteme zu beseitigen. Insellösungen sollen zu Gunsten eines integrativen Gesamtsystems abgebaut werden. Die Kurzbezeichnung für dieses Projekt lautet in der Bundeswehr SASPF, ein Akronym des Begriffes ‚Standard-Anwendungs-Software-Produkt-Familien‘ (Bundesamt für Informationsmanagement und Informationstechnik der Bundeswehr 2012).

„Im Vordergrund der Realisierung des Projekts SASPF steht ein ganzheitlicher Ansatz zur prozessorientierten, funktionsbereichsübergreifenden Integration von Betriebsabläufen der Bundeswehr auf der Basis von SAP-Produkten. SASPF stellt durch die Abbildung der Geschäftsprozesse der Bundeswehr in einem integrierten SAP-System einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung der Betriebsabläufe in der Bundeswehr dar.“ (Bundesamt für Informationsmanagement und Informationstechnik der Bundeswehr 2012)

Grundsätzliche Forschungsrelevanz

Mit der vorliegenden Untersuchung sollen aktuelle Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK im Hinblick auf ihre Eignung für die Bundeswehr bewertet werden. Eignung ist in diesem Kontext in einem weit gefassten Sinnzusammenhang zu verstehen und beinhaltet damit auch die Frage, inwieweit eine Software-Lösung in die spezifische IT-Strategie der Bundeswehr passt.

Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Nachdem eine erklärte Zielsetzung der Bundeswehr in der Abschaffung von Insellösungen zu Gunsten einer SAP-basierten, integrierten IT-Architektur besteht, liefe ein mit einer spezifischen eigenen IT-Architektur zu betreibendes Instrument des Kommunikations-Controllings dieser Zielsetzung zuwider. Dieser Aspekt ist bei der Bewertung der dargestellten Instrumente zu berücksichtigen. Insofern wäre die Eignung von Instrumenten, die eine eigene Software-Umgebung benötigen, als geringer zu bewerten.

3.4.1.3.5 Kameralistik

Wie bereits in Kapitel 1.1 ausgeführt, findet in der Bundeswehr das System des kameralistischen Rechnungswesens Anwendung (König 2008: 3). Dieses zeichnet sich auch dadurch aus, dass die Steuerung der Ressourcen der Organisation stark zentralisiert und ausgabenbezogen erfolgt. Damit unterscheidet sich die Bundeswehr im Hinblick auf die Ressourcensteuerung erheblich von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen, wo in der Regel eine kostenbezogene Ressourcensteuerung betrieben wird. Dies hat zur Folge, dass privatwirtschaftliche Unternehmen über ein leistungsfähiges Kostenrechnungssystem verfügen müssen. Weiterhin sind privatwirtschaftliche Unternehmen bei Vorliegen gewisser Kriterien zur Führung und Veröffentlichung einer Gewinn- und Verlustrechnung sowie einer Bilanz verpflichtet. Dies erfordert die Ermittlung und den Ausweis gewisser betriebswirtschaftlicher Kenngrößen wie beispielweise des Unternehmensgewinns (Horváth 2003; Wöhe 1996; Brede 2005: 189ff.).

Da die Bundeswehr mit ihrer kameralistischen Haushaltsführung ausgabenfokussiert ist und weder eine Gewinn- und Verlustrechnung noch eine Bilanz führen muss, verfügt sie weder über eine fest etablierte Kosten- und Leistungsrechnung noch über eine Finanzbuchhaltung. Damit ist die Ermittlung bestimmter betriebswirtschaftlicher Kenngrößen nicht oder nur ansatzweise möglich.

Grundsätzliche Forschungsrelevanz

In Kapitel 2.5.4 erfolgte eine Klassifizierung der Instrumente des Kommunikations-Controllings nach den Dimensionen strategische vs. finanzielle Perspektive. Wie aus der Darstellung der einzelnen Instrumente ersichtlich wurde, benötigen diese teilweise betriebswirtschaftliche Kenngrößen. Dies trifft insbesondere auf die Instrumente der finanziellen Perspektive zu (vgl. Kapitel 2.4 und 2.5). Dabei ist zu berücksichtigen, dass bestimmte betriebswirtschaftliche Kenngrößen in der Bundeswehr nicht erhoben werden können.

Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Ein Controlling-Instrument eignet sich mithin nur dann voll für die zielgerichtete Steuerung der iK der Bundeswehr, wenn es ausschließlich auf in der Bundeswehr ermittelbare Kenngrößen zurückgreift.

3.4.1.3.6 Controlling-System der Bundeswehr

Wie bereits ausgeführt, begann in der Bundeswehr im Jahre 2002 auf Initiative des damaligen Verteidigungsministers Rudolf Scharping die konsequente und flächendeckende Einführung des Controllings (Kantner/Richter 2004: 7ff.; Richter 2007; vgl. auch Kapitel 1.1).

Grundsätzliche Forschungsrelevanz

Dabei basierte der Controlling-Ansatz der Bundeswehr auf dem Konzept der Balanced Scorecard (Kantner/Richter 2004: 11), das in Kapitel 2.4.3 vorgestellt wurde. Als Teilsystem des Controllings muss sich das Kommunikations-Controlling nahtlos und bruchfrei in das übergeordnete Controlling-Konzept integrieren lassen. Ein nach einer grundlegend anderen Systematik vorgehendes Instrument des Kommunikations-Controllings kann zwar anschlussfähig an ein bestehendes Controlling-System sein; gleichwohl erscheint es weder methodisch sinnvoll und effizient noch einfach vermittelbar, für das Kommunikations-Controlling einen methodisch anderen Ansatz zu wählen. Damit wäre die Nutzung der BSC-Systematik als methodisches Vehikel durch ein Instrument des Kommunikations-Controllings ein Vorteil gegenüber anderen Instrumenten gewesen, welche diese Systematik nicht nutzen.

Im Rahmen der grundlegenden Neuausrichtung der Bundeswehr (vgl. Kapitel 3.4.1.1) erfolgte jedoch auch eine Reorganisation des Controllings, die u. a. eine Abkehr von der BSC als strategisches Steuerungsinstrument bedeutete. Im neuen Con-

trolling-Ansatz der Bundeswehr ist der sogenannte Integrierte Planungsprozess (IPP) dem Controlling übergeordnet, welcher unter Nutzung der Vorteile der in der Bundeswehr eingeführten SAP-Anwendung SASPF (vgl. Kapitel 3.4.1.3.4) Bundeswehrplanung, Haushalt und Controlling integriert. Basierend auf dem strategischen Zielsystem der politischen Leitung der Bundeswehr besteht die Aufgabe des Controllings im Rahmen des IPP in der Zielsetzung, Zielvereinbarung und Zielnachhaltung (Bundesministerium der Verteidigung 2014e; Planungsamt der Bundeswehr 2014a).

Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Aufgrund der mittlerweile erfolgten Abkehr von der BSC spräche die Nutzung derselben als methodisches Vehikel durch ein Instrument des Kommunikations-Controllings gegen dieses Instrument.

3.4.1.4 Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.1 und Zwischenfazit

Im Rahmen der Setting-Analyse konnten auswahlrelevante organisationspezifische Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen identifiziert werden. Dabei handelt es sich im Einzelnen um

- die Konzeption der Inneren Führung,
- das Verhältnis der Bundeswehr zu externem Consulting,
- die Bundeswehr-spezifische SAP-Anwendung,
- das kameralistische Haushaltssystem sowie
- das Controlling-System der Bundeswehr.

Diese organisationspezifischen Unterschiede beeinflussen die Untersuchung in der vorstehend skizzierten Weise.

Bislang konnten damit die SF 2.1 in der Setting-Analyse und die SF 2.2 in Kapitel 3.3.4 einer Beantwortung zugeführt werden.

Zugleich wurde in Kapitel 3.3.5 festgestellt, dass sich die Sub-Forschungsfrage 2.3 – bei welchen Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen bestehen, wie sich diese darstellen und auswirken – in ihrer Gesamtheit einem deduktiven Zugang entzieht. Gleichwohl wurden im Rahmen der theoriebasierten Vorbetrachtungen Erkenntnisse erlangt, die sich als nutzbringend für die folgende empirische Untersuchung erweisen können, deren Zielsetzung in der Beantwortung von SF 2.3 und SF 2.4 besteht (vgl. Kapitel 3.2.2).

3.4.2 Vorüberlegungen zur iK in der Bundeswehr

In diesem Kapitel sollen die bisher herausgearbeiteten forschungsrelevanten Erkenntnisse zusammengefasst dargestellt und operationalisiert werden. Dazu sind zunächst die aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen abgeleiteten Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation genauer zu betrachten (vgl. Abb. 54). Jeder dieser Einflussfaktoren wirkt sich aus systemtheoretischer Sicht auf die iK einer Organisation aus. Für die vorliegende Untersuchung sind diejenigen Einflussfaktoren von Interesse, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie in der Bundeswehr eine deutlich andere Ausprägung besitzen als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Dann kann in systemischer Sichtweise wiederum davon ausgegangen werden, dass ein solcher Einflussfaktor ein Indiz für die Unterschiedlichkeit der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen darstellt. Die folgende Abbildung unterscheidet die identifizierten Einflussfaktoren in ‚bei der Bundeswehr deutlich unterschiedlich ausgeprägte‘ (**fett gedruckt**) und ‚in Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen ähnlich ausgeprägte‘ (*kursiv gedruckt*):

| lfd. Nr. | Einflussfaktor | Quelle(n) | Aussagen zur Art der Einflussnahme |
|----------|--|---|--|
| 1 | <i>Zweck der Kommunikation</i> | <i>Grunig/Hunt 1984</i> | <i>keine</i> |
| 2 | Organisationsziele | Grunig/Hunt 1984 Einwiller/Winistörfel/Boenigk 2008 | keine |
| 3 | <i>Verhältnis zwischen Organisationsführung und Mitarbeitern</i> | <i>Grunig/Grunig 1998</i> | <i>Dominanz der Organisationsführung: → asymmetrische Zweiwegkommunikation /// Dominanz der Mitarbeiter: → kooperative Zweiwegkommunikation /// ausgeglichenes Verhältnis: → symmetrische Zweiwegkommunikation</i> |
| 4 | materielle und immaterielle Werte der Organisation | Mast 2010 | keine |
| 5 | Organisationsidentität | Einwiller/Winistörfel/Boenigk 2008 | keine |
| 6 | Strategie der Organisation | Einwiller/Winistörfel/Boenigk 2008 Zerfaß 2004b Bruhn 1995 | keine |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 7 | Anforderungen der organisationsinternen Bezugsgruppen | Einwiller/Winistörfel/ Boenigk 2008 | keine |
| 8 | organisationales Umfeld | Einwiller/Winistörfel/ Boenigk 2008 | keine |
| 9 | in der Organisation zur Verfügung stehende Informations- und Interaktionskanäle | Bruhn 1995 | keine |
| 10 | Organisationskultur | Schein 1985 | keine |
| 11 | Struktur der Organisation | Mintzberg 1992 Kieser 2001 | keine |
| 12 | Typ des Managementsystems | Burns/Stalker 1961 | keine |
| 13 | Dezentralisierungsgrad der Organisation | Sperka 1996 | Mit zunehmender Dezentralisierung steigt die Häufigkeit der internen Kommunikationsprozesse. |

Abb. 59: Ähnlich und unterschiedlich ausgeprägte Einflussfaktoren auf die iK (eigene Darstellung)

Damit existieren insgesamt sieben aus Sicht des Verfassers in Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen deutlich unterschiedlich ausgeprägte und damit forschungsrelevante (fr) Einflussfaktoren auf die iK. Eine Kombination dieser mit den identifizierten forschungsrelevanten Organisationsspezifika der Bundeswehr führt zu der nachstehenden Übersicht:

| lfd. Nr. | forschungsrelevante iK-Einflussfaktoren (EF) | lfd. Nr. | forschungsrelevante Organisationsspezifika (OS) |
|----------|--|----------|---|
| EF 1 | Organisationsziele | OS 1 | geschützte iK |
| EF 2 | materielle und immaterielle Werte der Organisation | OS 2 | Innere Führung |
| EF 3 | Organisationsidentität | OS 3 | Verhältnis Consulting |
| EF 4 | Strategie der Organisation | OS 4 | SAP-System Bw |
| EF 5 | organisationales Umfeld | OS 5 | Kameralistik |
| EF 6 | Organisationskultur | OS 6 | Controlling-System Bw |
| EF 7 | Typ des Managementsystems | | |

Abb. 60: Forschungsrelevante iK-Einflussfaktoren und forschungsrelevante Organisationsspezifika (eigene Darstellung)

Schließlich sind die aus der Untersuchung von Sperka (1996) stammenden Erkenntnisse an dieser Stelle erneut aufzugreifen. Nachdem diese keine Aussagen über die Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation trafen, konnten sie nicht zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2 herangezogen werden. Auch die Sub-Forschungsfrage 2 befördern diese Erkenntnisse nicht, da sie sich auf die Unter-

schiede zwischen einem Unternehmen aus dem Bankensektor und einer Organisation der öffentlichen Verwaltung beziehen. In diesem Kontext treffen sie jedoch sehr wohl konkrete Aussagen zu den Unterschieden in der iK.

Über die Zulässigkeit eines Analogieschlusses und insofern eine Übertragbarkeit dieser Erkenntnisse auf privatwirtschaftliche Unternehmen auf der einen und die Bundeswehr auf der anderen Seite können keine gesicherten Aussagen getroffen werden. Dennoch erscheint ein derartiger Analogieschluss nicht abwegig, so dass die Erkenntnisse von Sperka (1996) als Vorannahmen in die empirische Untersuchung einfließen sollen. Falls sie in diesem Rahmen keine Bestätigung finden, werden die Vorannahmen verworfen. Insofern kann ausgeschlossen werden, dass aus diesen Vorannahmen, falls ein Analogieschluss unzutreffend war, ebenfalls unzutreffende Folgerungen gezogen werden. Die folgende Abbildung zeigt die aus Sperkas (1996) Erkenntnissen abgeleiteten Vorannahmen:

| Erkenntnisse aus Sperka (1996) | lfd. Nr. | Vorannahmen (VA) |
|---|-----------------|---|
| Die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist im Dienstleistungsunternehmen höher als in der Verwaltung. | VA 1 | Die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr. |
| Die Qualität der Kommunikation mit den Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen höher als in der Verwaltung. | VA 2 | Die Qualität der Kommunikation mit den Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr. |
| Die Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in der Verwaltung stärker ausgeprägt als im Dienstleistungsunternehmen. | VA 3 | Die Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. |
| Die Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen ist in der Verwaltung stärker ausgeprägt als im Dienstleistungsunternehmen. | VA 4 | Die Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. |
| Die relative Kommunikation mit dem Vorgesetzten im Vergleich mit der Kommunikation mit den Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung. | VA 5 | Die relative Kommunikation mit dem Vorgesetzten im Vergleich mit der Kommunikation mit den Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. |
| Das Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung. | VA 6 | Das Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. |
| Das Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen ist im Dienstleistungsunternehmen stärker ausgeprägt als in der Verwaltung. | VA 7 | Das Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. |

Abb. 61: Vorannahmen zu den Unterschieden in der iK
(eigene Darstellung)

Mit den in den Abbildungen 59 und 60 zusammengefassten Erkenntnissen und Vorannahmen steht nunmehr ein umfangreiches Rüstzeug für den empirischen Teil dieser Abhandlung zur Verfügung. Bevor dieses in die Untersuchung integriert wird, sind geeignete Methoden zur Datenerhebung und Datenauswertung auszuwählen.

3.4.3 Methodenauswahl

In Kapitel 3.2.1.2 wurde – bedingt durch das gewählte Forschungsparadigma – die Notwendigkeit festgestellt, qualitative Verfahren zu verwenden, die sowohl theoriebasierte Vorannahmen verwenden und ggf. erhärten (Deduktion) als auch Annahmen generieren können (Induktion). Dieser Aspekt bestimmt die nachfolgende Methodenauswahl.

3.4.3.1 Methode der qualitativen Datenerhebung

Überblick

Im Rahmen der qualitativen Erhebung von Daten spielt der verbale Zugang eine herausragende Rolle, da sich subjektive Bedeutungen nur schwer aus Beobachtungen ableiten lassen (Mayring 2002: 66): *„Man muss hier die Subjekte selbst zur Sprache kommen lassen; sie selbst sind zunächst die Experten für ihre eigenen Bedeutungsgehalte.“*

Der Vollständigkeit halber soll nicht unerwähnt bleiben, dass es neben diesen Befragungsverfahren auch Verfahren der qualitativen Beobachtung und nonreaktive Verfahren gibt (vgl. Bortz/Döring 2006). Befragungsverfahren erscheinen aus Sicht des Verfassers jedoch insgesamt am besten für diese Untersuchung geeignet, da der zweckmäßigste und effizienteste Zugang zu möglichen Unterschieden in der iK verschiedener Organisationstypen in der Befragung von Mitarbeitern liegt, die beide Organisationstypen kennengelernt haben.

Bei den Befragungsverfahren existieren eine große Anzahl von Techniken (vgl. Hopf 2008: 351 sowie Mayring 2002: 66) und dementsprechend auch eine Reihe von unterschiedlich detaillierten Klassifizierungsansätzen. Hier soll, weil es für die Zielsetzung dieser Arbeit nicht erforderlich ist, auf eine umfassende Darstellung verzichtet werden. Stattdessen soll mit Mayring (2002: 67) grob in stärker strukturierte und schwächer strukturierte Einzelinterviews sowie Gruppendiskussionen unterschieden werden.

Da mit Gruppendiskussionen primär kollektive Einstellungen und öffentliche Meinungen erfasst werden können (Mayring 2002: 78), erscheint diese Methode im Kontext der vorliegenden Untersuchung weniger geeignet, da hier ganz persönliche Wahrnehmungen und Erklärungsansätze herausgearbeitet werden sollen. Dies spricht für die Durchführung von Einzelinterviews.

Eine detaillierte Auflistung der Varianten qualitativer Einzelbefragungen liefern Bortz und Döring (vgl. 2006: 315). Hier werden als schwächer strukturierte Interviewtypen u. a. das assoziative Interview (vgl. Engel 1969), das biographische Interview (vgl. Thomae 1952) und das narrative Interview (vgl. Schütze 1983) genannt. Für diese Interviewtypen ist kennzeichnend, dass der Interview-Partner nicht mit standardisierten Fragen konfrontiert, sondern zu freier Erzählung animiert wird, die durch den Interviewer nicht unterbrochen werden sollte. Rückfragen finden erst in der sich an den Erzählfluss anschließenden Nachfragephase statt. Auch hier soll der Interviewer mit offenen Fragen arbeiten (Mayring 2002: 72; Bortz/Döring 2006: 318; Hopf 2008: 356).

Derartige Erhebungsmethoden, insbesondere das narrative Interview, eignen sich nach Mayring besonders für die Ergründung von schwer abfragbaren Sinnstrukturen (2002: 74). Ob es sich bei den Unterschieden in der iK verschiedener Organisationstypen um solche schwer abfragbaren Sinnstrukturen handelt, kann durchaus kontrovers diskutiert werden. Je nach Ausgang dieser Diskussion könnte die Anwendung dieses Interviewtyps angebracht erscheinen.

Mayring stellt jedoch auch fest, dass diese Technik nur erfolgreich angewandt werden kann, wenn es überhaupt möglich ist, freie Erzählungen zu stimulieren (2002: 74). Da die Interview-Partner dem Autor in den meisten Fällen bis unmittelbar vor Beginn der Befragung persönlich nicht bekannt sind, kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass die Voraussetzungen für ein freies Erzählen stets gegeben sind. Hinzu kommt, dass die im Vorfeld herausgearbeiteten theoriebasierten Erkenntnisse, die im Rahmen des deduktiven Ansatzes Berücksichtigung finden sollen, in ein schwach oder unstrukturiertes Interview nicht adäquat eingebracht werden können.

Die genannten Aspekte sprechen somit insgesamt für die Nutzung eines etwas stärker strukturierten Interviewtyps.

Mayring (2002: 67) fasst alle Formen der offenen halbstrukturierten Befragung unter dem Begriff ‚problemzentriertes Interview‘ zusammen. Er führt zwar an, dass diese Bezeichnung von Witzel (1982) geprägt wurde, verwendet sie aber im Gegensatz zu anderen Autoren (vgl. Hopf 2008: 353 sowie Bortz/Döring 2006: 315) dennoch als Überbegriff. Dabei verweist er auf die aus seiner Sicht sehr ähnlichen Ansätze von Merton und Kendall (vgl. 1979) sowie Cicourel (vgl. 1974).

In der Folge von Mayrings Ausführungen zum problemzentrierten Interview (2002: 67ff.) ist dann wiederum eine sehr große Nähe zur Primärquelle von Witzel (1982) erkennbar. Dabei charakterisiert Mayring das Wesen des problemzentrierten Interviews wie folgt (2002: 67):

„Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurück kommt. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert; er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden.“

Nach Mayring eignet sich das problemzentrierte Interview für eine theoriegeleitete Forschung mit spezifischeren Fragestellungen, da es keinen rein explorativen Charakter besitzt, sondern Aspekte einer vorhergehenden Problemanalyse berücksichtigen kann. Ein Vorteil der teilweisen Standardisierung besteht darin, dass die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews erleichtert wird. Dennoch besitzt es die für qualitative Verfahren kennzeichnende Offenheit (Mayring 2002: 68ff., Bortz/Döring 2006: 309).

Insgesamt erscheint das problemzentrierte Interview als das für diese Untersuchung am besten geeignete Datenerhebungsverfahren. Es soll deshalb im nächsten Kapitel näher beleuchtet werden.

Problemzentriertes Interview nach Witzel

Das problemzentrierte Interview nach Witzel (1982) folgt im Wesentlichen den Grundgedanken der Problemzentrierung, der Gegenstandsorientierung, der Prozessorientierung und der Offenheit. Erstere meint, dass der Forscher an konkreten gesellschaftlichen Problemstellungen, deren wesentliche objektive Aspekte er sich vor der Interview-Phase erschlossen hat, ansetzt. Mit Gegenstandsorientierung wird die For-

derung erhoben, dass die Gestaltung des Verfahrens auf den spezifischen Gegenstand bezogen sein muss und nicht in der Übernahme fertiger Instrumente bestehen kann (Mayring 2002: 68). Unter Prozessorientierung versteht Witzel (1982: 71) die

„flexible Analyse des wissenschaftlichen Problemfeldes, eine schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten, wobei Zusammenhang und Beschaffenheit der einzelnen Elemente sich erst langsam und in ständigem reflexiven Bezug auf die dabei verwandten Methoden herauschälen“.

Er spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass „Vorwissen gegenüber der Empirie offengehalten“ werden soll (Witzel 1982: 71). Offenheit wird dadurch erreicht, dass der Interview-Partner zwar durch einen Interview-Leitfaden auf gewisse Fragestellungen hingelenkt wird, er aber ohne jegliche Antwortvorgaben darauf reagieren kann. So eruiert das problemzentrierte Interview seine Fragestellung vor dem Hintergrund vom Subjekt selbst formulierter subjektiver Bedeutungen. Durch die Offenheit soll schließlich auch die Entstehung einer Vertrauenssituation zwischen Forscher und Interview-Partner gefördert werden (Mayring 2002: 68f.).

Nach Mayring (2002: 71) folgt das problemzentrierte Interview grundsätzlich dem Ablaufmuster Problemanalyse → Leitfadenkonstruktion → Pilotphase mit Leitfragenerprobung und Interviewerschulung → Interviewdurchführung → Aufzeichnung. Auf die Phase der Auswertung, die nach Witzel (1996: 53ff.) dezidiert zum problemzentrierten Interview gehört, hebt Mayring bei seiner Darstellung nicht ab. Dies wird am Ende dieses Kapitels erneut aufgegriffen. Zunächst sollen jedoch wesentliche verfahrenstechnische und instrumentelle Aspekte angesprochen werden.

Gruppendiskussion: Eine vor den Einzelinterviews durchgeführte Gruppendiskussion soll dem Forscher erste Erfahrungen mit dem Forschungsfeld vermitteln und Unsicherheiten auf beiden Seiten abbauen (Witzel 1982: 118).

Kurzfragebogen: Dieses Instrument soll einen günstigen Interview-Einstieg ermöglichen und primär verhindern, dass der Erzählfluss des Interview-Partners durch Nachfragen nach biographischen Daten unterbrochen wird (Witzel 1982: 118).

Interview-Leitfaden: Nach Witzel soll der Gesprächsfaden des Interview-Partners das Gespräch lenken. Dementsprechend hat der Leitfaden lediglich die Aufgabe einer Übersicht über die anzusprechenden Aspekte. Keinesfalls soll dem Interviewten eine im Leitfaden vorgesehene Reihenfolge aufgezwungen werden (Witzel 1982:

90). Dennoch erleichtert die durch den Leitfaden erreichte teilweise Standardisierung den Vergleich mehrerer Interviews im Rahmen der Auswertung (Mayring 2002: 70).

Tonbandgeräteaufzeichnung: Um den Interviewer nicht mit der Protokollierung zu belasten und zur Erfassung des gesamten Interviewtextes sowie parasprachlicher Momente sollte – falls der Interviewte einverstanden ist – eine Tonbandaufzeichnung des Interviews erfolgen (Spöhring 1989: 179).

Postkommunikationsbeschreibung: Der Interviewer als Teil der Untersuchungssituation soll seine Wahrnehmungen und Eindrücke vor, während und nach dem Interview, die nicht mittels Aufzeichnung festgehalten werden können, in einem Postskriptum niederschreiben (Spöhring 1989: 179).

Kommunikationsstrategien: Witzel (1982: 92ff.) unterbreitet umfangreiche Empfehlungen für die Kommunikation im Interview und differenziert dabei in Kontaktaufnahme, Gesprächseinstieg, allgemeine und spezifische Sondierungen sowie Ad-hoc-Fragen. Wesentlich ist hierbei, dass er eine Unterbrechung der Erzählsequenzen des Interviewten ausdrücklich zulässt und sogar als positiv bewertet.

Wenngleich Witzel den engen Zusammenhang zwischen Erhebungs- und Auswertungsphase betont (1996: 53ff.) und postuliert, mit dem problemzentrierten Interview eine alternative Erhebungs- **und** Auswertungsmethode entwickelt zu haben (1982: 114), so geht er dennoch – wie Spöhring (1989: 181) feststellt – nur kurz und stichwortartig auf den Auswertungsprozess ein.

Eine systematische und gut nachvollziehbare Anleitung für eine Datenauswertung liefert Witzel nach Ansicht des Autors auch mit seinem Aufsatz ‚Auswertung problemzentrierter Interviews: Grundlagen und Erfahrungen‘ (1996) nicht. Aus diesem Grunde sollen im folgenden Kapitel alternative Methoden der qualitativen Datenauswertung betrachtet werden.

3.4.3.2 Methode der qualitativen Datenauswertung

Überblick

Bei der Recherche nach Methoden der qualitativen Datenauswertung trifft man auf ein breites Spektrum von Verfahren. Eine sehr umfassende Übersicht und detaillierte Beschreibung liefert Flick (2007).

Für die begründete Auswahl der am besten zu dieser Untersuchung passenden Auswertungsmethode wurden die durch Mayring (2002: 103ff.) dargestellten Verfahren

betrachtet, da diese – wie er ausführt – die gesamte Bandbreite von Methoden qualitativer Datenauswertung aufzeigen. Es handelt sich dabei um die Grounded Theory (vgl. Strauss/Corbin 1990), die phänomenologische Analyse (vgl. Graumann/Métraux 1977), die sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase (vgl. Heinze/Klusemann 1979), die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1989), die objektive Hermeneutik (vgl. Oevermann/Allert/Konau/Krambeck 1979), die psychoanalytische Textinterpretation (vgl. Leithäuser/Volmerg 1979) sowie die typologische Analyse (vgl. Gerhardt 1985).

Mayring (2002: 103ff.) skizziert die Grundgedanken, die Vorgehensweisen und die Anwendungsgebiete dieser Verfahren. Eine auf die vorliegende Untersuchung und ihre Rahmenbedingungen bezogene Abwägung führte zu dem Ergebnis, dass sich die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1989) aus den nachstehend aufgeführten Gründen als das insgesamt am besten geeignete Verfahren darstellt:

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse sind deduktives und induktives Vorgehen kombinierbar (Bortz/Döring 2006: 330), was im Rahmen dieser Arbeit ein wichtiges Anliegen darstellt. Die qualitative Inhaltsanalyse ist sehr systematisch aufgebaut und gut nachvollziehbar; deshalb kann von einer hohen Akzeptanz der Ergebnisse auch im militärischen Umfeld, wo es kaum Erfahrungen mit qualitativen Methoden gibt, ausgegangen werden. Schließlich stellt die Kombination von problemzentriertem Interview und qualitativer Inhaltsanalyse eine bewährte Verfahrensweise dar (Mayring 2002: 133). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1989) scheint mithin die Auswertungsmethode der Wahl zu sein und soll im folgenden Kapitel näher beschrieben werden. Nach Beginn der Datenerhebung wird – in Abhängigkeit vom vorliegenden Datenmaterial – die Geeignetheit der qualitativen Inhaltsanalyse für die Auswertung erneut reflektiert.

Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Nach Mayring besteht die besondere Systematik der Inhaltsanalyse

„in der Regelgeleitetheit (nach vorher formulierten Ablaufmodellen vorgehend), in der Theoriegeleitetheit (theoretisch abgesicherten Fragestellungen und Codierregeln folgend) und im schrittweisen, den Text in einzelne Analyseeinheiten zergliedernden, an Kategorien(-systemen) orientierten Vorgehen“
(2008b: 471).

Dabei verfolgt sie den Anspruch, sich auch an bestimmten Gütekriterien messen zu lassen (Mayring 2008b: 471).

Von Mayring selbst werden prinzipiell vier Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse unterschieden: Die **zusammenfassende Inhaltsanalyse** reduziert das vorliegende Datenmaterial so, dass dessen wesentliche Inhalte bestehen bleiben, insgesamt aber ein überschaubarer Kurzttext entsteht. Die **induktive Kategorienbildung** nutzt die zusammenfassende Inhaltsanalyse, um schrittweise Kategorien aus dem Datenmaterial zu entwickeln. Die **explizierende Inhaltsanalyse** zieht zur Klärung von unklaren Textbestandteilen zusätzliches Material heran, das aus dem direkten Textumfeld (enge Kontextanalyse) oder aus Zusatzmaterial (weite Kontextanalyse) gewonnen wird. Das vierte Verfahren besteht schließlich in der **strukturierenden Inhaltsanalyse** (Mayring 2008b: 472f.).

„Ziel der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Das können formale Aspekte, inhaltliche Aspekte oder bestimmte Typen sein; es kann aber auch eine Skalierung, eine Einschätzung auf bestimmten Dimensionen angestrebt werden [...]. Das Herzstück dieser Technik ist nun, dass das aus den Strukturierungsdimensionen zusammengestellte Kategoriensystem so genau definiert wird, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien immer möglich ist.“ (Mayring 2002: 118)

Dieses Kategoriensystem steht – wie Mayring (2008a: 53) ausführt – im Zentrum des gesamten Verfahrens, da die Kategorien in einem Wechselverhältnis zwischen Theorie (Deduktion) und dem konkreten Material (Induktion) entwickelt und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft werden.

Zur idealtypischen Darstellung der qualitativen Inhaltsanalyse hat Mayring das folgende Ablaufmodell entwickelt:

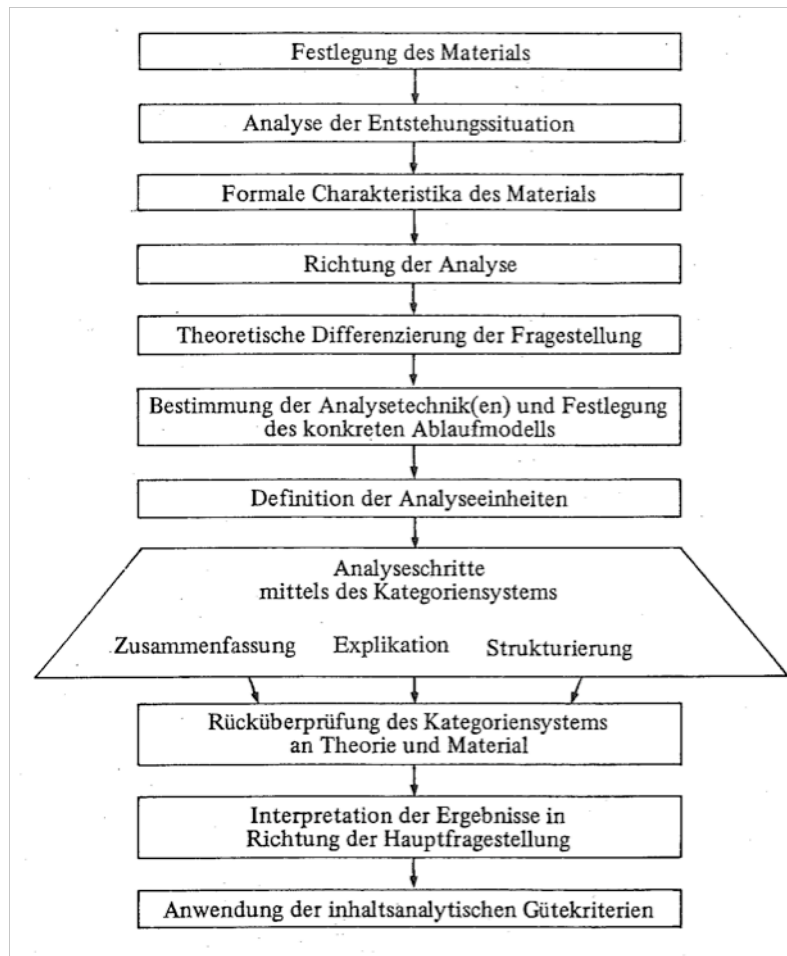


Abb. 62: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell nach Mayring (Mayring 2008a: 54)

Die Datenauswertung im Rahmen dieser Untersuchung soll in Anlehnung an diesen idealtypisch dargestellten Ablauf erfolgen.

Nach der Festlegung des Forschungsdesigns, einer Analyse des Forschungsstandes und des Settings sowie der Auswahl geeigneter Forschungsmethoden sind nunmehr alle notwendigen Voraussetzungen für die Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung geschaffen.

3.4.4 Qualitative Datenerhebung nach Witzel

Mit der begründeten Auswahl und Darstellung des problemzentrierten Interviews nach Witzel (1982) wurden die Grundlagen für die nun vorzubereitende und durchzuführende Datenerhebung gelegt. Wenngleich für die Darstellung dieser Methode primär auf die zusammenfassenden Ausführungen von Mayring (2002: 67ff.) und Spöhring (1989: 177ff.) abgehoben wurde, bilden dennoch die von Witzel selbst unterbreiteten methodischen Empfehlungen (1982: 66ff.) die Basis für das weitere

Vorgehen. Dabei wird jedoch auf drei von Witzel angeführte Teilaspekte verzichtet: den Kurzfragebogen, die Gruppendiskussion und die Interviewer-Schulung. Dies soll kurz begründet werden.

Der Kurzfragebogen dient nach Witzel primär der Erfassung formaler Informationen, um den Gesprächsverlauf nicht zu beeinträchtigen (1982: 118). Diese formalen Informationen über die Interview-Partner sind für den Autor jedoch problemlos im Rahmen der Anbahnung der Interviews zu erfassen, womit sich eine Erhebung unmittelbar vor Interview-Beginn mittels Kurzfragebogen erübrigt. Stattdessen wird mit einem ex ante befüllten Datenblatt gearbeitet, das nach dem Interview Ergänzungen erfährt (bspw. Beginn / Ende).

Die Gruppendiskussion soll dazu dienen, dem Forscher erste Erfahrungen mit dem Forschungsfeld zu vermitteln und Unsicherheiten abzubauen (Witzel 1982: 118). Durch die spezifische Rolle des Autors dieser Arbeit (vgl. Kapitel 3.4.1.2) besitzt dieser bereits umfassende Kenntnisse über das Forschungsfeld. Eine vorgeschaltete Gruppendiskussion wird deshalb als nicht notwendig erachtet.

Da Witzel selbst dem Kurzfragebogen und der Gruppendiskussion lediglich einen begrenzten Stellenwert beimisst (1982: 118), erscheint der Verzicht auf diese Teilinstrumente auch aus methodischer Sicht vertretbar.

Auch eine Interviewer-Schulung wird aufgrund der bereits gesammelten Erfahrungen des Autors mit der Anwendung dieser Technik in einer früheren Untersuchung als entbehrlich erachtet.

Im Folgenden soll, nach Analyse der Grundgesamtheit und Festlegung der Stichprobe, der Leitfaden für die zu führenden Interviews entwickelt und dargestellt werden. Nach Ausführungen zur Interview-Durchführung soll schließlich auf die Transkription der Interviews und die Frage der EDV-Unterstützung im Forschungsprozess sowie auf die Archivierung und den Schutz der erhobenen Daten eingegangen werden.

3.4.4.1 Grundgesamtheit und Sampling

Nach Merrens (2008: 291) sind auch bei qualitativen Untersuchungen die Grundgesamtheit zu definieren und die Technik der Stichprobenauswahl nachvollziehbar zu dokumentieren. Flick (2007: 154ff.) stellt eine große Anzahl von Sampling-Strategien vor, Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008: 181) weisen darauf hin, dass die verschiedenen Verfahren auch kombiniert werden können. Flick (2007: 167) betont

mit Verweis auf Patton (2002), dass für die Wahl der Sampling-Strategie die Reichhaltigkeit der relevanten Informationen entscheidend ist.

Mit Blick auf die Sub-Forschungsfragen 2.3 und 2.4 (vgl. Kapitel 3.2.3), deren Beantwortung die Interviews dienen sollen, wird deutlich, dass die Grundgesamtheit der relevanten Interview-Partner aus Personen besteht, die Aussagen zur iK in ‚beiden Welten‘, also in privatwirtschaftlichen Unternehmen und in der Bundeswehr, treffen können. Damit kommen grundsätzlich alle ehemaligen Soldaten der Bundeswehr – frühere Grundwehrdienstleistende, Zeit- oder Berufssoldaten –, die in der Privatwirtschaft tätig sind oder waren, in Betracht.

Dabei handelt es sich um eine unüberschaubare und in Bezug auf ihre Größenordnung nicht konkretisierbare Grundgesamtheit, über die insofern keine näheren Aussagen getroffen werden können. Da bei einer qualitativen Untersuchung andere als die klassischen quantitativen Gütekriterien im Vordergrund stehen (Mayring 2002: 144ff.; vgl. auch Mayring 2002: 140ff. und Flick 2007: 487ff.), ist dieser Umstand nicht als problematisch zu bewerten. Schließlich liegt nicht die Repräsentativität der Stichprobe im Fokus dieser Untersuchung; vielmehr erscheint es bei der Stichprobenauswahl für die problemzentrierten Interviews angezeigt, alle Extrempositionen innerhalb der Grundgesamtheit abzudecken. Damit bietet sich das Sampling extremer Fälle (vgl. Merkens 2008: 291 und Flick 2007: 167) als eine geeignete Strategie an. Als extreme Fälle wurden die verschiedenen Ausprägungen der nachstehenden Kriterien definiert.

Funktion bei der Bundeswehr: Hier soll zwischen Management (Generäle und Stabs-offiziere), Mitte (sonstige Offiziere) und Basis (Unteroftiziere mit Portepée, Unteroftiziere und Mannschaften) unterschieden werden (vgl. Luftwaffe 2012).

Funktion im Unternehmen: Auch hier wird die o. g. Differenzierung in Management (Personalführungsverantwortung), Mitte (Projekt- und Sachbearbeitung) und Basis (untere Ausführungsebene) gewählt.

Unternehmenstyp: Im Hinblick auf den Unternehmenstyp soll grob in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unterschieden werden.

Mit diesen Merkmalen ist eine Strukturierung der Grundgesamtheit möglich, welche die Auswahl des Samples erleichtern soll. Bezüglich der in Bundeswehr und Privatwirtschaft wahrgenommenen Funktion sind folgende Konstellationen denkbar:

- Typ A: Mgmt bei der Bundeswehr / Mgmt in der Privatwirtschaft
- Typ B: Mgmt bei der Bundeswehr / Mitte in der Privatwirtschaft
- Der Typ ‚Mgmt bei der Bundeswehr / Basis in der Privatwirtschaft‘ wird als unrealistisch betrachtet und deshalb nicht weiter verfolgt.
- Typ C: Mitte bei der Bundeswehr / Mgmt in der Privatwirtschaft
- Typ D: Mitte bei der Bundeswehr / Mitte in der Privatwirtschaft
- Der Typ ‚Mitte bei der Bundeswehr / Basis in der Privatwirtschaft‘ wird ebenfalls als unrealistisch betrachtet und insofern nicht weiter verfolgt.
- Typ E: Basis bei der Bundeswehr / Mgmt in der Privatwirtschaft
- Typ F: Basis bei der Bundeswehr / Mitte in der Privatwirtschaft
- Typ G: Basis bei der Bundeswehr / Basis in der Privatwirtschaft

Die nachstehende Abbildung zeigt diese um die beiden Unternehmenstypen ergänzte Strukturierung und den sich daraus ergebenden Mindestumfang des Samples:

| | Industrieunternehmen | Dienstleistungsunternehmen |
|-------|----------------------|----------------------------|
| Typ A | 1 | 1 |
| Typ B | 1 | 1 |
| Typ C | 1 | 1 |
| Typ D | 1 | 1 |
| Typ E | 1 | 1 |
| Typ F | 1 | 1 |
| Typ G | 1 | 1 |

Abb. 63: Strukturierung der Grundgesamtheit und Sample-Mindestumfang (eigene Darstellung)

Insgesamt ergibt sich daraus eine Mindestanzahl von 14 Interviews. Ob die Zugänglichkeit der Grundgesamtheit (vgl. Merkens 2008: 288 und Flick 1995: 155) dieses idealtypische Vorgehen ermöglicht, wird sich im Rahmen der Interview-Anbahnung herausstellen.

3.4.4.2 Entwicklung des Interview-Leitfadens

Nach Mayring (2002: 69ff.) steht die Formulierung und Analyse des Problems stets am Anfang eines problemzentrierten Interviews. Aus den dadurch erlangten Erkenntnissen werden die zentralen Aspekte des Interview-Leitfadens zusammengestellt, die in einzelne Dimensionen differenziert werden. Das Interview soll dadurch strukturiert werden, aber dennoch den Charakter eines offenen und vertrauensvollen Gespräches behalten. So ist es nach Witzel nicht die Aufgabe des Leitfadens, ein

Skelett für einen strukturierten Fragebogen abzugeben; er soll lediglich das Hintergrundwissen des Forschers thematisch organisieren, „um zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen“ (Witzel 1982: 90). Dabei ist die innere Logik des Aufbaus der Dimensionen und der darunter subsumierten Fragen nur als Anhalt zu verstehen und soll dem Interview-Partner nicht als fester Ablauf aufgezwungen werden (Witzel 1982: 90).

Vor Darlegung der Leitfaden-Konstruktion erscheint es sinnvoll, Folgendes erneut zu betonen:

- Die Interviews sollen Erkenntnisse zur Beantwortung folgender Fragen liefern:

SF 2.3: Gibt es bei den aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen ableitbaren Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

(Die Sub-Forschungsfrage 2.3 wurde hier zum besseren Verständnis um den Sinngehalt der Sub-Forschungsfrage 2.2 erweitert.)

SF 2.4: Gibt es weitere Unterschiede in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen?

- Auf diese im Vorfeld erlangten Erkenntnisse soll bei der Konstruktion des Interview-Leitfadens zurückgegriffen werden:

| lfd. Nr. | forschungsrelevante iK-Einflussfaktoren (EF) | lfd. Nr. | forschungsrelevante Organisationsspezifika (OS) |
|----------|--|----------|---|
| EF 1 | Organisationsziele | OS 1 | geschützte iK |
| EF 2 | materielle und immaterielle Werte der Organisation | | |
| EF 3 | Organisationsidentität | | |
| EF 4 | Strategie der Organisation | | |
| EF 5 | organisationales Umfeld | | |
| EF 6 | Organisationskultur | | |
| EF 7 | Typ des Managementsystems | | |

- Auch die im Vorfeld herausgearbeiteten Vorannahmen sollen in den Interview-Leitfaden einfließen:

| lfd. Nr. | Vorannahmen (VA) |
|-----------------|---|
| VA 1 | Die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr. |
| VA 2 | Die Qualität der Kommunikation mit den Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr. |
| VA 3 | Die Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. |
| VA 4 | Die Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. |
| VA 5 | Die relative Kommunikation mit dem Vorgesetzten im Vergleich mit der Kommunikation mit den Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. |
| VA 6 | Das Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. |
| VA 7 | Das Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. |

Die Erkenntnisse EF 1 bis EF 7 und OS 1 sowie die Vorannahmen VA 1 bis VA 7 gehen damit in die Leitfaden-Entwicklung ein. Ferner wird der Interview-Leitfaden um weitere aus Sicht des Verfassers zielführende Fragen unterschiedlichen Konkretisierungsgrades ergänzt. Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass während der Interview-Phase durch den offenen Charakter der Gesprächsführung weitere Aspekte an Relevanz gewinnen, die ex ante nicht erkannt wurden. Diese stellen eine gewünschte und wertvolle Ausweitung des Blickwinkels dar und werden ggf. in den Leitfaden integriert.

Alle aus Sicht des Autors relevanten Aspekte werden kategorisiert und in Frageform formuliert. Als offene Einstiegsfrage soll, falls in der konkreten Interview-Situation passend, ganz bewusst auf erste persönliche Erfahrungen des Interview-Partners abgehoben werden, um einen Erzählfluss anzuregen. Dabei kann möglicherweise bereits die eine oder andere Fragestellung des Leitfadens platziert werden.

Abhängig von der Beantwortung der Einstiegsfrage wird durch den Interviewer dann situativ und flexibel entschieden, mit welchem Aspekt des Leitfadens das Gespräch fortgesetzt werden soll. Die vorformulierten Fragen stellen dabei nur einen Anhalt dar. Wurden alle Aspekte thematisiert, so wird der Interview-Partner am Ende des Interviews gebeten, den Gesprächsverlauf kritisch dahingehend zu reflektieren, ob aus seiner Sicht wesentliche Aspekte noch nicht angesprochen worden sind. Abschließend soll dem Interviewten für seine Unterstützung gedankt werden.

Damit wird – nach einem offenen Einstieg, der die Gedanken des Interview-Partners nicht kanalisiert – der Fokus in der Mitte des Interviews ganz gezielt auf die im Vorfeld herausgearbeiteten Aspekte gelenkt und zum Ende des Interviews hin wieder

ausgeweitet. So soll sichergestellt werden, dass sich die Interviewten einerseits dem Thema gedanklich frei annähern, andererseits aber auch konkret mit bereits vorliegenden Erkenntnissen und Annahmen befasst werden und auf dieser Basis am Ende weiterführende Anmerkungen platzieren können. Das letzte Wort soll ganz bewusst der Interview-Partner haben – hier soll ihm Gelegenheit gegeben werden, die aus seiner Sicht wichtigsten kommunikationsrelevanten Unterschiede zwischen seinem Unternehmen und der Bundeswehr herauszustellen. Insofern verengt er selbst am Ende des Interviews den Blickwinkel erneut auf das für ihn Wichtigste.

Unter Berücksichtigung der genannten Aspekte ergibt sich der nachstehend aufgeführte Interview-Leitfaden:

Einleitende Bemerkungen

- ❖ *Zielsetzung und Vorgehensweise der Dissertation*
- ❖ *Zielsetzung und Wichtigkeit der Interviews*
- ❖ *Zweck, Aufbau und Zustandekommen des Interview-Leitfadens*
- ❖ *Offenheit von Gesprächsführung und Ablauf*
- ❖ *Ausschluss der geschützten iK*
- ❖ *Vorgehen bei der Auswertung, insbesondere Anonymität*

Offene Einstiegsfrage

- ❖ Sie kennen beide ‚Welten‘, und der Wechsel von der Bundeswehr in die Privatwirtschaft brachte bestimmt viel Neues mit sich. Denken Sie an Ihre ersten Wochen und Ihre Erlebnisse im Umgang miteinander. Was fiel Ihnen besonders auf, was hat Sie am meisten überrascht?

Teil A: Organisationsspezifika als Determinanten der iK

Strategie und Ziele: Unterschiede durch verschiedenartige Organisationsstrategie und -ziele?

- ❖ Denken Sie an die übergeordneten Organisationsziele und die Strategie Ihrer Firma im Vergleich zur Bundeswehr. Wo sehen Sie Unterschiede?
- ❖ Wie wirken sich diese Unterschiede auf die interne Kommunikation mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und unterstellten Mitarbeitern aus?
- ❖ Kommuniziert Ihre Firma ihre Strategie und Ziele auf andere Weise als die Bundeswehr?

Weiche Faktoren: Unterschiede durch verschiedenartige Organisationsidentität, -kultur und Werte?

- ❖ Führen Sie sich die Werte, für die Ihre Firma steht, ihre Identität, ihre Organisationskultur vor Augen. Welche Unterschiede im Vergleich zur Bundeswehr nehmen Sie wahr?
- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass diese Unterschiede auch den Umgang miteinander, den gesamten Bereich der internen Kommunikation zwischen Vorgesetzten, Gleichgestellten und Untergebenen beeinflussen? Können Sie Beispiele nennen?
- ❖ Werden die Mitarbeiter in Ihrer Firma in der Kommunikation miteinander geschult?
- ❖ Wie hat Ihr berufliches Umfeld auf Sie als ehemaliger Soldat reagiert?

- ❖ Mussten Sie sich in der Art und Weise, wie Sie mit Ihrem beruflichen Umfeld kommunizieren, umstellen?
- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass man mit Ihnen als ehemaliger Soldat in der Firma anders kommuniziert?
- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass ehemalige Soldaten, die neu in Ihre Firma kommen, auf ganz spezifische Weise kommunizieren?

Umfeld: Unterschiede durch Verschiedenartigkeit des organisationalen Umfeldes?

- ❖ Denken Sie an das System, an das Umfeld, in das Ihre Firma eingebettet ist. Was unterscheidet sie hier von der Bundeswehr?
- ❖ Wie wirken sich diese Unterschiede auf die interne Kommunikation mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und unterstellten Mitarbeitern aus?
- ❖ Wird in Ihrer Firma ‚nach außen‘ anders kommuniziert als ‚nach innen‘?
- ❖ Unterscheidet sie sich dahingehend von der Bundeswehr?

Management-System: Unterschiede durch Verschiedenartigkeit des Management-Systems?

- ❖ Wie unterscheidet sich das Management-System, mit dem Ihre Firma geführt wird, von dem der Bundeswehr?
- ❖ Haben Sie das Gefühl, dass sich diese Unterschiede auch auf den Umgang miteinander, auf die interne Kommunikation innerhalb und zwischen den Hierarchieebenen auswirken?

Sonstiges: Weitere Unterschiede?

- ❖ Wir sprachen über die Unterschiede zwischen Ihrem Unternehmen und der Bundeswehr im Hinblick auf Ziele, Werte, Kultur, Umfeld und Führungssystem. Sehen Sie weitere Unterschiede, welche die Kommunikation beeinflussen?
- ❖ Wie beeinflussen diese Unterschiede den Umgang miteinander?
- ❖ Was gefiel Ihnen im Umgang miteinander in der Bundeswehr besser als in Ihrer Firma, was weniger gut?

Teil B: IK im sozialen Umfeld

Qualität der Kommunikation

- ❖ Vergleichen Sie die Qualität der Kommunikation mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und untergebenen Mitarbeitern, so wie Sie sie in der Bundeswehr erlebt haben, mit den Eindrücken hier in Ihrer Firma.
- ❖ Sehen Sie grundsätzliche Unterschiede, die Sie auf die Unterschiedlichkeit der Organisationen zurückführen können?

Manipulation bei der Kommunikation

- ❖ Jetzt eine schwierige Frage: Vielleicht hatten Sie schon einmal das Gefühl, dass Sie Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Unterstellte mit dem, was sie Ihnen sagten, manipulieren wollten, Sie bewusst falsch informiert haben. Vielleicht haben Sie das Mittel der Manipulation selbst schon bewusst eingesetzt.
- ❖ Wo findet Manipulation der Kommunikation und durch Kommunikation Ihrem Erleben nach in stärkerem Maße statt, in der Bundeswehr oder Ihrer Firma?
- ❖ Können Sie Beispiele aus eigener Erfahrung nennen?

Schwerpunktsetzung der Kommunikation

- ❖ Wo sehen Sie in Ihrer Firma den Schwerpunkt Ihrer kommunikativen Aktivitäten – in der Kommunikation mit Ihren Vorgesetzten oder in der Kommunikation mit Ihren Kollegen?
- ❖ Denken Sie an Ihre Zeit bei der Bundeswehr. Gab es damals eine andere Schwerpunktsetzung?
- ❖ Falls ja, woran liegt das Ihrer Ansicht nach?

Feedback

- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass Sie in Ihrer Firma mehr oder weniger Feedback durch Ihre Vorgesetzten bekommen als zu Ihrer Bundeswehr-Zeit?
- ❖ Wie verhält es sich im Vergleich mit dem Feedback durch die Kollegen?

Reflexion der angesprochenen Aspekte, Weitung des Blickwinkels und Fokussierung auf das Wesentliche

- ❖ *Falls als sinnvoll erachtet, kurze Zusammenfassung der angesprochenen Aspekte*
- ❖ Wir haben nun ausführlich über die interne Kommunikation, wie Sie sie aus Ihrer Zeit bei der Bundeswehr kennen und wie Sie sie in Ihrer Firma erleben, gesprochen. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Aspekte, die in diesem Kontext wichtig sind? Dinge, über die wir bislang noch gar nicht oder nicht ausreichend gesprochen haben?
- ❖ Was sind aus Ihrer Sicht die grundlegendsten Unterschiede in der internen Kommunikation zwischen der Bundeswehr und Ihrer Firma?

Ausgangsbemerkung

- ❖ Dank für die Unterstützung

Abb. 64: Interview-Leitfaden (Startversion)
(eigene Darstellung)

Dieser Interview-Leitfaden diente als Grundlage für das erste Interview und wurde im Laufe der Datenerhebung unter Berücksichtigung der Erkenntnislage geringfügig modifiziert (vgl. Anhang 1).

3.4.4.3 Auswahl der Interview-Partner und Anbahnung der Interviews

Die Auswahl der Interview-Partner erfolgte unter Berücksichtigung der in Kapitel 3.4.4.1 vorgenommenen Sample-Festlegung. Bei Auswahl und Anbahnung wurden durch den Verfasser dieser Untersuchung drei unterschiedliche Modi besprochen, wie die folgende Abbildung zeigt:

| Modus | Suche und Auswahl der Interview-Partner | Art der Kontaktaufnahme |
|--------------|---|--|
| 1 | aus dem Netzwerk des Autors | Telefon |
| 2 | durch Stichwortsuche im ‚professionellen Netzwerk XING‘ | E-Mail im XING-Netz |
| 3 | nach Empfehlungen von Interview-Partnern | Vorab-Information durch vorschlagenden Interview-Partner; im Anschluss E-Mail mit sc_abel@gmx.de |

Abb. 65: Modi der Interview-Partner-Auswahl und Interview-Anbahnung
(eigene Darstellung)

Bei allen Modi der Anbahnung wurde durch den Autor das Ziel der Untersuchung skizziert, nachdem dieser sich, falls dem Adressaten noch unbekannt, kurz vorgestellt hatte. Des Weiteren wurde darüber informiert, dass es sich nicht um eine durch die Bundeswehr beauftragte Untersuchung, sondern um eine nebenberufliche Dissertation handelt. Um dies zu verdeutlichen, wurde im E-Mail-Verkehr bewusst nicht die dienstliche, sondern die private E-Mail-Adresse des Autors benutzt.

Insgesamt wurden mehr als 70 potenzielle Interview-Partner, hauptsächlich über E-Mail nach Stichwortsuche in Xing, um ein Interview gebeten. Mehr als 20 haben die Anfrage mit positiver Resonanz beantwortet, nur zwei Adressaten erteilten der Bitte eine Absage. Aus welchen Gründen die Absage erfolgte, wurde nicht weiter untersucht, da dieser Aspekt für die Zielsetzung dieser Arbeit keine unmittelbare Relevanz besitzt. Mehr als 40 der Angeschriebenen ließen die Anfrage unbeantwortet.

3.4.4.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden im Zeitraum von November 2012 bis August 2013 durchgeführt. Insgesamt wurden 16 ehemalige Soldaten interviewt. Die Dauer der Interviews betrug 17 bis 52 Minuten, im arithmetischen Mittel 32 Minuten.

Die Interviews fanden zumeist am Arbeitsplatz des Interview-Partners statt, einige erfolgten auch am Wohnort des Interview-Partners bzw. in der Wohnung des Autors dieser Untersuchung.

Grundsätzlich wurde versucht, bei der Interview-Durchführung die durch Hermanns (vgl. 2008: 360ff.), Koch (vgl. 2009: 43ff.) und insbesondere Witzel (vgl. 1982: 92ff.) unterbreiteten Empfehlungen zu berücksichtigen.

Im Wesentlichen konnten die Interviews wie geplant leitfadenorientiert durchgeführt werden. Die gewählte Eingangsfrage erwies sich dabei als günstig für das Herbeiführen einer ausführlichen Schilderung eigener Erlebnisse. In diesem Rahmen war es

häufig möglich, mehrere der anzusprechenden Aspekte ‚unterzubringen‘, die dann auf dem Leitfaden markiert wurden, um den Überblick zu bewahren. Die weiteren Aspekte wurden durch den Interviewer, wo thematisch und situativ passend, eingeflochten. Der Start der Aufzeichnung erfolgte nicht sofort mit Aufnahme des Gespräches durch den Interviewer, sondern erst, nachdem dieser die einleitenden Bemerkungen vorgetragen hatte. Diese ‚Aufwärmphase‘ sowie das allgemeine Vorgespräch empfand der Interviewer als angenehm, was auch durch mehrere Interview-Partner bestätigt wurde.

In der Anfangsphase der Interview-Durchführung erschien eine Anpassung des Interview-Leitfadens sinnvoll. Die geänderte Version mit den Gründen für die Anpassungen findet sich im Anhang zu dieser Arbeit (vgl. Anhang 1).

Nach Durchführung aller Interviews war zu konstatieren, dass das in Kapitel 3.4.4.1 geplante Spektrum an Interview-Partnern mehr als ausgeschöpft werden konnte. Details zeigt die nachstehende Abbildung:

| Ist (Soll) | Industrieunternehmen | Dienstleistungsunternehmen |
|------------|----------------------|----------------------------|
| Typ A | 1 (1) | 1 (1) |
| Typ B | 1 (1) | 1 (1) |
| Typ C | 1 (1) | 2 (1) |
| Typ D | 1 (1) | 2 (1) |
| Typ E | 1 (1) | 1 (1) |
| Typ F | 1 (1) | 1 (1) |
| Typ G | 1 (1) | 1 (1) |

Abb. 66: Ausschöpfung des geplanten Samples
(eigene Darstellung)

Prinzipiell hätte auch eine deutlich höhere Anzahl von Interviews durchgeführt werden können. Da sich jedoch im Rahmen der Kategorienanwendung und -bildung sowohl bei den deduktiven wie auch bei den induktiven Kategorien ungefähr nach der Hälfte der Interviews eine deutlich erkennbare Kontinuität bzw. Stabilität zeigte, erschien die Durchführung weiterer Interviews aus Effizienzgründen nicht sinnvoll. Vielmehr wurde diese Entwicklung als Indiz für die weitgehende Erfassung aller relevanten Aspekte des Untersuchungsgegenstandes gewertet.

3.4.4.5 Transkription und EDV-Unterstützung

Die wortgenaue Niederschrift der aufgezeichneten Interviews war aufgrund der ausgewählten Analysemethode ohne Alternative. Verschiedene Autoren verweisen auf

den Nutzen einer kommentierten Transkription und führen dabei unterschiedliche Vorschläge an (vgl. Mayring 2002: 91ff., Kowal/ O’Connell 2008: 437ff. sowie Bortz/Döring 2006: 311ff.). Flick (2007: 379f.) räumt dazu kritisch ein, dass der hierdurch erzeugte Aufwand in einem akzeptablen Verhältnis zum Ertrag der Forschung stehen muss. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde auf eine kommentierte Transkription grundsätzlich verzichtet, um den Transkriptions-Aufwand so gering wie möglich zu halten. Absicht des Autors war es zunächst, im Rahmen der Explikation unklare Passagen ex post kommentiert zu transkribieren. Dies war jedoch in keinem Fall erforderlich.

Nicht selten wird in der Literatur auch auf den Nutzen von spezieller Software wie ATLAS/ti, NUDIST/NVivo oder MAXQDA bei der Auswertung qualitativ erhobener Daten hingewiesen (vgl. Flick 2007: 451ff., Kolominski 2009: 160/175, Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008: 185, Kelle 2008: 485ff. sowie Mayring 2002: 135ff.). Gleichwohl führt Mayring an, dass auch das Textverarbeitungsprogramm MS Word hilfreiche Funktionalitäten aufweist (2002: 136). Auf Basis der Erfahrungen des Autors bei einer – unter Nutzung von MS Word durchgeführten – methodisch gleich gelagerten Untersuchung erfolgte der Entschluss, auf die Verwendung von spezieller Software zu verzichten.

3.4.4.6 Archivierung und Datenschutz

Das Vertrauen der Interview-Partner in den Schutz ihrer Daten erfordert ein besonders sorgfältiges Vorgehen bei Untersuchung und Archivierung. Durch den Verfasser wurde deshalb sichergestellt, dass der Personenbezug zu den Interviews allein über die Datenbögen hergestellt werden kann, die getrennt vom übrigen Datenmaterial aufbewahrt werden und allein dem Verfasser dieser Untersuchung zugänglich sind.

Die Aufhebung des Personenbezuges erfolgte bereits unmittelbar nach dem Interview beim Verfassen des Postskriptums. Den Interview-Partnern wurde zugesichert, ihre persönlichen Daten und das Rohmaterial (vgl. Bortz/Döring 2006: 313) nach Abschluss der Untersuchung, spätestens 24 Monate nach Durchführung des Interviews, zu vernichten. Die übrigen durch Bortz und Döring (vgl. 2006: 312f.) unterbreiteten Empfehlungen zum Datenschutz fanden und finden ebenfalls Beachtung.

3.4.5 Qualitative Datenauswertung nach Mayring

Nach den in Kapitel 3.4.3 dargelegten methodischen Erwägungen befasste sich das vorstehende Kapitel 3.4.4 mit dem Prozess der Datenerhebung. Die nun folgenden Ausführungen heben auf den Prozess der Datenauswertung ab und stellen dessen Ergebnisse dar.

3.4.5.1 Reflexion der vorgesehenen Datenauswertungsmethode in Anbetracht des vorliegenden Datenmaterials

In Kapitel 3.4.3.2 wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als das insgesamt für diese Untersuchung am besten geeignete Datenauswertungsverfahren bewertet. Diese Bewertung soll nun mit Blick auf das vorliegende Datenmaterial reflektiert werden.

Nach Mayring (2002: 121) empfiehlt sich die qualitative Inhaltsanalyse vor allem dann, wenn eine mehr theoriegeleitete Textanalyse vorgenommen werden soll und große Materialmengen zu bearbeiten sind.

Dass die aus dem theoretischen Diskurs abgeleiteten Vorüberlegungen in die Auswertung einfließen sollten, wurde bereits im Methodenteil dieser Abhandlung angeführt. Darüber hinaus sollte aus Gründen der Nachvollziehbarkeit möglichst systematisch vorgegangen werden. Die Transkripte der geführten Interviews mit insgesamt 187 Seiten Text stellten zudem eine beachtliche Menge an Rohmaterial dar. Des Weiteren schienen sich die vorliegenden Daten nach erster Sichtung gut für den bei der qualitativen Inhaltsanalyse vorgegebenen Ablauf zu eignen (vgl. Mayring 2002: 115ff.). Aus diesen Gründen wurde an der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode festgehalten.

3.4.5.2 Analyseschritte bei der Auswertung

Die von Mayring (vgl. 2008) unterbreiteten Empfehlungen für die Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse bildeten die Richtschnur für die hier vorgenommene Datenauswertung. Wie er selbst ausführt (2008: 45), stellt die qualitative Inhaltsanalyse jedoch keine feststehende Technik dar; vielmehr ist das konkrete Vorgehen von vielen Festlegungen abhängig, die wiederum durch die konkrete Untersuchung beeinflusst werden.

In Abwägung aller Aspekte der vorliegenden Untersuchung, insbesondere der Festlegung, deduktiv und induktiv vorgehen zu wollen, wurde folgender Analyseablauf

als sinnvoll erachtet. Er stellt eine Mischform aus zusammenfassender Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2008a: 59ff.), induktiver Kategorienbildung (vgl. Mayring 2008a: 74ff.) und strukturierender Inhaltsanalyse mit deduktiver Kategorienanwendung (inhaltliche Strukturierung; vgl. Mayring 2008a: 89) dar:

Im ersten Schritt wurden aus den im Theorieteil dieser Arbeit abgeleiteten Erkenntnissen deduktive Kategorien herausgearbeitet (vgl. Mayring 2008a: 74f.). Dann konnte mit der Auswertung im engeren Sinne begonnen werden.

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse erfolgte, nach Festlegung der Analyse- und Kodiereinheiten, eine Zusammenfassung des Datenmaterials durch Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion (vgl. Mayring 2008a: 59).

Bei Bedarf wurde eine Explikation unklarer Textstellen vorgenommen (vgl. Mayring 2008a: 77ff. sowie 2002: 118f.).

Im Rahmen der deduktiven Kategorienanwendung und induktiven Kategorienbildung erfolgte eine Kodierung des reduzierten Datenmaterials (vgl. Bortz & Döring 2006: 330) durch Zuordnung zu einer deduktiven oder einer bereits gebildeten induktiven Kategorie. War eine Zuordnung nicht möglich, so wurde die Bildung einer neuen induktiven Kategorie erwogen.

„Das Ergebnis dieser Analyse ist ein Set von Kategorien zu einer bestimmten Thematik, dem spezifische Textstellen zugeordnet sind. [...] Das gesamte Kategoriensystem kann in Bezug auf die Fragestellung und dahinter liegende Theorie interpretiert werden.“ (Mayring 2002: 117)

3.4.6 Ergebnisse der Auswertung

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der Auswertung dargestellt werden. Der hinter diesen Ergebnissen stehende Auswertungsprozess kann über die im Anhang aufgeführte Kategorien-Gesamtübersicht mit allen Textbezügen ansatzweise nachvollzogen werden (vgl. Anhang 2).

Vor Beginn der Auswertung waren aus dem Theorieteil dieser Arbeit deduktive Kategorien herauszuarbeiten, die im folgenden Kapitel dargestellt sind. Während bei der deduktiven Kategorienanwendung auf diese Kategorien zurückgegriffen werden konnte, waren im Rahmen der induktiven Kategorienbildung die einzelnen Kategorien aus dem Datenmaterial heraus zu entwickeln. Dabei wurden sukzessive alle Interviews auf induktive Kategorien untersucht. Wenn in einem Interview eine neue

induktive Kategorie auftrat, wurden auch alle bereits betrachteten Interviews bezüglich dieser induktiven Kategorie erneut überprüft.

3.4.6.1 Ergebnisse der deduktiven Kategorienbildung

Im Rahmen des vorgesehenen theoriegeleiteten Vorgehens waren zunächst die deduktiven Kategorien herauszuarbeiten. Als Grundlage dafür dienten die im Theorie- teil dieser Arbeit abgeleiteten Erkenntnisse (vgl. Kapitel 3.4.2). Die folgende Abbil- dung zeigt den Zusammenhang zwischen Theorie/Modell/empirischer Untersuchung, Erkenntnis/Vorannahme und deduktiver Kategorie auf:

| zu Grunde liegende(s) Theorie / Modell / empirische Untersuchung | Erkenntnis/Vorannahme | deduktive Hauptkategorie / deduktive Kategorie | Kurzbe- zeichnung |
|--|---|--|----------------------|
| Grunig/Hunt 1984 Einwiller/Winistörfel/Boenigk 2008 | Organisationsziele beeinflussen die interne Organisationskommunikation. | iK-Einflussfaktoren / Organisationsziele | dK 1.1 |
| Mast 2010 | Die materiellen und immateriellen Werte der Organisation beeinflussen die interne Organisationskommunikation. | iK-Einflussfaktoren / materielle und immaterielle Werte | dK 1.2 |
| Einwiller/Winistörfel/Boenigk 2008 | Die Organisationsidentität beeinflusst die interne Organisationskommunikation. | iK-Einflussfaktoren / Organisationsidentität | dK 1.3 |
| Einwiller/Winistörfel/Boenigk 2008 Zerfaß 2004b Bruhn 1995 | Die Organisationsstrategie beeinflusst die interne Organisationskommunikation. | iK-Einflussfaktoren / Organisationsstrategie | dK 1.4 |
| Einwiller/Winistörfel/Boenigk 2008 | Das organisationale Umfeld beeinflusst die interne Organisationskommunikation. | iK-Einflussfaktoren / organisationales Umfeld | dK 1.5 |
| Schein 1985 | Die Organisationskultur beeinflusst die interne Organisationskommunikation. | iK-Einflussfaktoren / Organisationskultur | dK 1.6 |
| Burns/Stalker 1961 | Der Typ des Managementsystems beeinflusst die interne Organisationskommunikation. | iK-Einflussfaktoren / Typ des Managementsystems | dK 1.7 |
| Sperka 1996 | Die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr. | Kommunikationsqualität / Vorgesetzte | dK 2.1 |
| | Die Qualität der Kommunikation mit den Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr. | Kommunikationsqualität / Kollegen | dK 2.2 |
| Sperka 1996 | Die Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. | Manipulation / Vorgesetzte | dK 3.1 |
| | Die Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. | Manipulation / Kollegen | dK 3.2 |
| Sperka 1996 | Die relative Kommunikation mit dem Vorgesetzten im Vergleich mit der Kommunikation mit den Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. | relative Kommunikation | dK 4 |

| | | | |
|-------------|--|----------------------------------|---------------|
| Sperka 1996 | Das Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. | Feedback / Vorgesetzte | dK 5.1 |
| | Das Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr. | Feedback / Kollegen | dK 5.2 |

Abb. 67: Erkenntnis-Bezug der deduktiven Kategorien
(eigene Darstellung)

Das nachstehende System deduktiver Kategorien wurde mithin als Grundlage für die weitere Untersuchung genutzt.

| deduktive Hauptkategorie | dK | deduktive Kategorie |
|---------------------------------|---|--|
| 1 iK-Einflussfaktoren | 1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 | Organisationsziele materielle und immaterielle Werte Organisationsidentität Organisationsstrategie organisationales Umfeld Organisationskultur Typ des Managementsystems |
| 2 Kommunikationsqualität | 2.1 2.2 | Vorgesetzte Kollegen |
| 3 Manipulation | 3.1 3.2 | Vorgesetzte Kollegen |
| 4 relative Kommunikation | 4 | |
| 5 Feedback | 5.1 5.2 | Vorgesetzte Kollegen |

Abb. 68: System deduktiver Kategorien
(eigene Darstellung)

Diese deduktiven Kategorien wurden im Rahmen der deduktiven Kategorienanwendung kodiert und im Rahmen der induktiven Kategorienbildung durch induktive Kategorien ergänzt.

3.4.6.2 Ergebnisse der Explikation und zusammenfassenden Inhaltsanalyse

Nach Erstellung des Transkripts wurden in einem ersten Arbeitsschritt unklare Passagen gekennzeichnet. Im Rahmen der Explikation dieser Textstellen wurde zunächst versucht, Erkenntnisse aus der Betrachtung des textlichen Umfeldes der Passage zu gewinnen. Oftmals führte dies bereits zur gewünschten Aufklärung. Zusätzlich erwies sich in einzelnen Fällen die Durchsicht der durch den Verfasser erstellten Interview-Postskripta als nützlich. In keinem Fall war eine telefonische Nachfrage

beim Interview-Partner erforderlich. Insgesamt konnten alle aus Sicht des Autors relevanten unklaren Passagen aufgeklärt werden.

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurde in Anlehnung an die Z-Regeln von Mayring (vgl. 2008: 60ff.) vorgegangen. Analyseeinheit war dabei das einzelne Interview, Kodiereinheit jede vollständige Aussage eines Interview-Partners, die im weitesten Sinne das Erkenntnisinteresse des Autors bediente.

Am Ende der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurde jeweils überprüft, ob die neu gebildeten Aussagen (Reduktionen) das Ausgangsmaterial noch ausreichend genau repräsentieren (vgl. Mayring 2008a: 61). Erforderlichenfalls erfolgte eine Nachbearbeitung.

Die aus Sicht des Verfassers beträchtliche Datenmenge konnte durch das Verfahren der zusammenfassenden Inhaltsanalyse mit vertretbar erscheinendem Verlust an Aussagekraft auf ein für die weitere Analyse handhabbares Maß reduziert werden.

3.4.6.3 Ergebnisse der deduktiven Kategorienanwendung

Die in Kapitel 3.4.6.1 dargestellten deduktiven Kategorien wurden unterschiedlich häufig kodiert und sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

3.4.6.3.1 Überblick

Zunächst soll die nachstehende Abbildung einen Überblick über die reine Häufigkeit der Kodierung der einzelnen deduktiven Kategorien liefern:

| deduktive Hauptkategorie | dK | deduktive Kategorie | Häufigkeit der Kodierung | in Interviews |
|---------------------------------|-----|-----------------------------------|--------------------------|---------------|
| 1 iK-Einflussfaktoren | 1.1 | Organisationsziele | 13 | 8 |
| | 1.2 | materielle und immaterielle Werte | 1 | 1 |
| | 1.3 | Organisationsidentität | 1 | 1 |
| | 1.4 | Organisationsstrategie | 1 | 1 |
| | 1.5 | organisationales Umfeld | 4 | 2 |
| | 1.6 | Organisationskultur | 16 | 6 |
| | 1.7 | Typ des Managementsystems | 4 | 3 |
| 2 Kommunikationsqualität | 2.1 | Vorgesetzte | 21 | 9 |
| | 2.2 | Kollegen | 11 | 7 |
| 3 Manipulation | 3.1 | Vorgesetzte | 13 | 11 |
| | 3.2 | Kollegen | 6 | 5 |
| 4 relative Kommunikation | 4 | | 4 | 2 |
| 5 Feedback | 5.1 | Vorgesetzte | 18 | 12 |
| | 5.2 | Kollegen | 10 | 8 |

Abb. 69: Häufigkeit der Kodierung deduktiver Kategorien (eigene Darstellung)

Eine Aussage darüber, in welcher Polarität die jeweilige Kodierung vorgenommen wurde, liefert diese Abbildung nicht. Hier soll nur dargestellt werden, wie häufig Textpassagen in den ausgewerteten Interviews thematisch den einzelnen deduktiven Kategorien zugeordnet werden konnten. Die Aussagen dieser Textpassagen können sich gegenseitig stützen oder auch widersprechen. Deshalb werden die einzelnen Kodierungen in Kapitel 3.4.6.3.3 auf ihren Sinngehalt hin überprüft. Erst danach ist es möglich, entsprechende Folgerungen zu ziehen.

Vorab sollen im folgenden Kapitel jedoch zunächst Kategorien, die nicht ausreichend häufig kodiert wurden, aus der weiteren Betrachtung genommen werden.

3.4.6.3.2 *Selektion der deduktiven Kategorien*

Während sich das quantitative Forschungsparadigma durch den Anspruch möglichst eindeutiger Erklärung von menschlichem Erleben und Verhalten, die Generalisierung der Beobachtungen von der Stichprobe auf die Population sowie die Quantifizierung von Beobachtungen auszeichnet, verfolgt das qualitative Forschungsparadigma das Ziel, menschliches Erleben und Verhalten in ganzheitlicher Betrachtung zu erklären (Wittkowski 1994: 6f.; zur Gegenüberstellung des quantitativen und qualitativen Forschungsparadigmas vgl. Kapitel 3.2.1.1).

Im Gegensatz zum quantitativen Forschungsparadigma orientiert sich das qualitative dementsprechend nicht an den wissenschaftlichen Gütekriterien Validität, Reliabilität, Objektivität, Repräsentativität und Generalisierbarkeit (vgl. Bortz/Döring 2006: 195ff. sowie Koch 2009: 33). Die Ergebnisse qualitativer Forschung müssen sich vielmehr an anderen Maßstäben messen lassen (Mayring 2002: 144ff.; vgl. hierzu auch Kapitel 3.4.9).

Der deutliche Unterschied zwischen quantitativem und qualitativem Forschungsparadigma zeigt sich auch an dieser Stelle der vorliegenden Untersuchung, wo aus der Vielzahl der deduktiv erarbeiteten Kategorien diejenigen auszuwählen waren, die aufgrund der Häufigkeit ihrer Kodierung als geeignet für eine nähere Betrachtung erscheinen. Einerseits waren hier Einzelmeinungen vor einer detaillierteren Auswertung zu eliminieren, andererseits sollten so viele Aussagen wie möglich in die weitere Betrachtung einfließen.

Hierzu fand kein unter dem Gesichtspunkt der Repräsentativität anzuwendender mathematisch-statistischer Algorithmus Anwendung. Vielmehr war durch den Verfasser der Untersuchung, basierend auf den während der Durchführung und Auswertung

der 16 Interviews gesammelten Eindrücken und Erfahrungen, in ganzheitlicher Betrachtung festzulegen, welche Kategorien in für eine weitere Erkenntnisgewinnung ausreichender Häufigkeit kodiert wurden. In diesem Kontext erschien es zielführend, Kategorien weiter zu verfolgen, die in mindestens einem Viertel der 16 geführten Interviews kodiert wurden.

Die nachstehende Abbildung zeigt die nach Anwendung dieses Selektionskriteriums im Einzelnen zu betrachtenden deduktiven Kategorien:

| deduktive Hauptkategorie | dK | deduktive Kategorie | Häufigkeit der Kodierung | in Interviews |
|---------------------------------|-----|-----------------------------------|--------------------------|---------------|
| 1 iK-Einflussfaktoren | 1.1 | Organisationsziele | 13 | 8 |
| | 1.2 | materielle und immaterielle Werte | 4 | 4 |
| | 1.3 | Organisationsidentität | 4 | 4 |
| | 1.4 | Organisationsstrategie | 4 | 4 |
| | 1.5 | organisationales Umfeld | 4 | 2 |
| | 1.6 | Organisationskultur | 16 | 6 |
| | 1.7 | Typ des Managementsystems | 4 | 3 |
| 2 Kommunikationsqualität | 2.1 | Vorgesetzte | 21 | 9 |
| | 2.2 | Kollegen | 11 | 7 |
| 3 Manipulation | 3.1 | Vorgesetzte | 13 | 11 |
| | 3.2 | Kollegen | 6 | 5 |
| 4 relative Kommunikation | 4 | | 4 | 2 |
| 5 Feedback | 5.1 | Vorgesetzte | 19 | 12 |
| | 5.2 | Kollegen | 10 | 8 |

Abb. 70: Deduktive Kategorien nach Selektion
(eigene Darstellung)

3.4.6.3.3 *Deduktive Kategorien im Einzelnen*

In diesem Kapitel soll jede ausgewählte deduktive Kategorie in einem Vierschritt betrachtet werden. Zunächst sind die Kategorie und die Häufigkeit ihrer Kodierung darzustellen. Im Anschluss werden die einzelnen Kodierungen im Hinblick auf ihre Polarität bewertet. Es folgen plakative Zitate aus den Interviews mit Anmerkungen des Verfassers. Folgerungen beschließen die Betrachtung.

Um den sinnlogischen Zusammenhang der deduktiven Kategorien zu wahren, werden diese nicht der Häufigkeit ihrer Kodierung nach, sondern innerhalb ihrer Hauptkategorie dargestellt. Die Darstellung der deduktiven Hauptkategorien erfolgt wiederum nach Häufigkeit der Kodierung, beginnend mit der Hauptkategorie, die insgesamt am wenigsten häufig kodiert wurde.

Manipulation

Diese insgesamt 19-mal kodierte Hauptkategorie beinhaltet folgende aus Sperka (1996) abgeleitete Vorannahmen (vgl. Kapitel 3.4.2):

- Die Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen (VA 3 = dK 3.1).
- Die Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen ist in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen (VA 4 = dK 3.2).

Die Vorannahme 3, die **Manipulation bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten** wäre in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, wurde insgesamt 13-mal in elf verschiedenen Interviews kodiert. Im Hinblick auf die Polarität der Kodierungen zeigt sich indes ein uneinheitliches Bild. Während die Vorannahme 3 durch drei Kodierungen gestützt wird, erfährt sie durch zwei einen Widerspruch. Die Kodierungen, welche die Vorannahme weder stützen noch ihr widersprechen, stellen mit insgesamt acht die Mehrheit dar. Bemerkenswert ist hierbei, dass durch verschiedene Interview-Partner sehr wohl Unterschiede erkannt, diese aber nicht auf organisationale, sondern auf individuelle Aspekte zurückgeführt werden.

„Auch hier würde ich wieder einschätzen, dass das sehr stark personenabhängig ist. Um es mal brutal zu sagen, es hängt davon ab, ob die Person belogen werden will, oder nicht. Es gibt und gab bei der Bundeswehr mit Sicherheit den ein oder anderen Vorgesetzten, der die Wahrheit nicht hören wollte, was natürlich verhindert hat, dass irgendwelche Dinge geändert wurden. Und du schaffst eine lebendige und erfolgreiche Organisation nur durch Änderungen. Und dazu brauchst du Leute, die auch Dinge wahrnehmen und hören können und wollen und auch zuhören. Und ich habe Menschen auch hier erlebt, die nicht zuhören wollen, und ich habe Menschen erlebt, die zuhören wollen und ändern wollen. Die habe ich in beiden Welten erlebt. Da würde ich jetzt keinen Unterschied sehen von den Welten, sondern schlicht und ergreifend von den Charakteren.“ (I1/452-462)

Insgesamt stützen die Kodierungen die Vorannahme 3 nicht; es zeigt sich ein indifferentes Bild, das keine weiteren Folgerungen zulässt.

Die Vorannahme 4, die **Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen** wäre in der Bundeswehr stärker ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, wurde insgesamt 6-mal in fünf verschiedenen Interviews kodiert. Betrachtet man die Polarität der Kodierungen, so zeigt sich, dass die Vorannahme durch keine der Kodierungen gestützt wird. Während zwei Kodierungen für einen in etwa gleich stark ausgeprägten Effekt sprechen, deuten insgesamt vier Kodierungen darauf hin, dass die Kommunikation mit Kollegen in der Bundeswehr weniger manipulativ ist.

„Also auf der gleichgestellten Ebene glaube ich schon, dass das hier häufiger der Fall ist. Mein Eindruck ist, dass das mehr an einer Konkurrenzsituation liegt. Wir haben beispielsweise bei uns hier, zwar nicht offiziell eingeführt, leben wir aber, eine Vertreterregelung. Ganz schwierig. Wenn der Stellvertreter bestimmte Informationen der Mannschaft nicht bekommt, dann irgendwo teilweise links und rechts überholt wird. Und dass dann bewusst auch Fehlinformationen gestreut werden, auf die er dann aufspringt. Und dann hinterher damit vor die Wand läuft. Ja, das haben wir schon an der ein oder anderen Stelle. Ich glaube, dass das, das ist jetzt aber nur meine private Einschätzung, da draußen in der Welt, wo wir eben nicht so Bundeswehr-nah sind, vielleicht sogar noch schlimmer ist. Bei allem, was ich so von Kollegen, die von da draußen kommen, höre. Das ist, glaube ich, auch hier stärker als in der Bundeswehr. Weil da diese Konkurrenzsituation nicht so da ist. Hier will dann ja jeder der Stellvertreter sein. Bei der Bundeswehr hast du halt deinen Dienstposten, du sitzt auf einem Dienstposten, das ist alles irgendwo ein bisschen mehr in Stein gegossen. Reglementierter. Und hier ist das so, heute kann der eine Projektleiter sein, und morgen kann der nächste schon das gleiche Projekt bekommen, der ihn quasi dann ablöst. Das bringt einen mehr dazu, also der Konkurrenzdruck steigt, und bietet auch dann mehr Möglichkeiten dazu, zu manipulieren.“ (I2/280-298)

In diesem Fall vermutet der Interview-Partner die Ursache für das manipulative Verhalten der Kollegen im höheren Konkurrenzdruck in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ein anderer Interview-Partner bestätigt dies und sieht eine weitere Ursache in einem höheren moralisch-ethischen Commitment gegenüber den Kollegen bei der Bundeswehr.

„Das habe ich auch bei Übungen erlebt, wo so eine Geschwadertür im Bunker

plötzlich eine Meldung verhinderte. Kenne ich zu genüge. Gibt es bei uns auch. Einsatz der Leute, Informationen einstreuen, die dann von irgendjemandem aufgegriffen werden und es gibt noch kein Wort für diese Menschen, die, sage ich mal, sich einen Spaß daraus machen, Leute mit so Nebelbomben zu bewerfen. Die haben Absichten. Macht ja keiner nur aus Jux und Dollerei, sondern Konkurrenzdruck, da gönnt man einem nichts Gutes und so. Ich sage aber so, bei der Bundeswehr ist es viel schärfer reglementiert. Da ist sowas viel weniger passiert. Ich sag mal, da gibt es einen gewissen Ethos, an den sich doch die Mehrheit hält. Diesen Ethos gibt es in der Wirtschaft, auch wenn der immer eingefordert wird, nicht.“ (I06/228-256)

Dass die Schilderungen der Interview-Partner durchaus auf eigene negative Erlebnisse zurückgehen, die zu einer gewissen Vorsicht im Umgang mit Kollegen geführt haben, lässt sich an dem folgenden Zitat erkennen.

„Also jetzt denke ich an die Bundeswehrzeiten und würde sagen ja, natürlich gibt es das da. Da redet man mit gleich zu gleich und sagt, was gut war, schlecht war. Das findet sehr offen statt. Da weiß man auch, der meint es nicht böse, der meint es sinnvoll. Passiert das im zivilen Leben, muss immer sofort das dritte Auge wachsam sein, was fehlt denn jetzt, weil da hat man es häufiger, dass dann das auch bewusst lenkend gemeint ist. Da möchte jemand jemanden in die eine oder andere Richtung drücken.“ (I14/425-439)

Insgesamt deuten die Kodierungen der Vorannahme 4 darauf hin, dass diese im Verhältnis Bundeswehr – privatwirtschaftliches Unternehmen unzutreffend ist. Es entsteht indes der Eindruck, dass die Kommunikation im Kreise der Kollegen in der Bundeswehr weniger manipulativ ist als in der Privatwirtschaft.

Feedback

Diese insgesamt 29-mal kodierte Hauptkategorie beinhaltet folgende ebenfalls aus Sperka (1996) abgeleitete Vorannahmen (vgl. Kapitel 3.4.2):

- Das Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr (VA 6 = dK 5.1).

- Das Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr (VA 7 = dK 5.2).

Die Vorannahme 6, das **Ausmaß an Rückmeldung durch den Vorgesetzten** wäre in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr, wurde insgesamt 19-mal in zwölf verschiedenen Interviews kodiert. Mit Blick auf die Polarität der Kodierungen zeigt sich das folgende Bild: Zwei Kodierungen bleiben im Hinblick auf das Ausmaß des Vorgesetzten-Feedbacks in der vergleichenden Betrachtung neutral. Sechs Kodierungen stützen die Vorannahme, wie das folgende Zitat andeutet.

„Und ich habe das dann beibehalten. Ich habe dann angefangen eben routinemäßig jede Woche mit jedem Mitarbeiter, also die mir direkt zugeordnet waren damals, ein Gespräch zu führen und das habe ich eigentlich bis heute beibehalten. Ist für mich heute auch selbstverständlich. Habe ich auch gelernt. Ist auch für andere in der freien Wirtschaft selbstverständlich gewesen natürlich, das war relativ schnell klar, aber das kannte ich so von der Bundeswehr nicht.“
(I12/82-87)

Die Mehrzahl der Kodierungen, insgesamt elf, deutet hingegen auf eine gegenteilige Position hin. Welche Form Vorgesetzten-Feedback dabei annehmen kann, verdeutlicht das folgende Zitat besonders plakativ.

„Ich habe das Gefühl, in der Bundeswehr war das ein direkteres Feedback. Hier ist es teilweise indirekter. Weil in der Bundeswehr, das ist wieder so dieses Thema, da hat dir jemand auch ins Gesicht gesagt, wenn etwas nicht gut war, oder gesagt, wenn etwas gut war. Und damit auch eine Entwicklung, möglicherweise, ausgelöst. Hier passiert das teilweise mehr so indirekt, indem, ja, oder, im Nachhinein vielleicht erst direkt, indem Projekt-Zuständigkeiten einfach geändert werden. Oder Ähnliches. Dass jemand einfach eine Aufgabe weggenommen bekommt. Weil der Vorgesetzte vielleicht nicht zufrieden war damit. Und dann folgt die direkte Kommunikation oft erst im Nachgang. So nach dem Motto, der sitzt also völlig nichts ahnend da und macht ab morgen was anderes. Und fragt sich, warum eigentlich? Was war denn jetzt? Und erfährt dann im Personalgespräch irgendwann später, übrigens fand ich das

nicht so gut, und deswegen habe ich das jetzt mal selbst gemacht oder deshalb macht das jetzt der Kollege, oder so.“ (I2/340-352)

Auch die beiden folgenden Zitate deuten darauf hin, dass Feedback durch Vorgesetzte in der Bundeswehr häufiger gegeben wird als in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

„Hat mich schon, ich sag mal, nach dem Übergang in die zivile Wirtschaft relativ stark enttäuscht. Klar und, wie gesagt, die Thematik, wie gehe ich in Richtung des Aufdeckens, Nachverfolgens von Fehlverhalten vor. Wie gesagt, dieses Thema keine Pauschalverurteilung war immer oberster Grundsatz bei der Bundeswehr. Erlebe ich halt in der zivilen Wirtschaft überhaupt nicht.“ (I11/626-634)

„Ja. Es gibt [in der Bw; Anm. d. Verf.] eine fast Verpflichtung dazu, dieses Feedback auch zu geben. Und diese Verpflichtung, die haben Sie im Geschäftsleben eben nicht.“ (I14/410-415)

Insgesamt wird die Vorannahme 6 durch die Kodierungen nicht bestätigt. Für eine gegenteilige Annahme erscheint das Bild jedoch ebenfalls zu indifferent, so dass hier keine weiteren Folgerungen getroffen werden können.

Die Vorannahme 7, das **Ausmaß an Rückmeldung durch die Kollegen** wäre in privatwirtschaftlichen Unternehmen stärker ausgeprägt als in der Bundeswehr, wurde insgesamt 10-mal in acht verschiedenen Interviews kodiert. Diese Vorannahme wird nur durch drei Kodierungen bestätigt. Zwei Kodierungen sprechen für eine gegenteilige Meinung des Interview-Partners. Insgesamt fünf Kodierungen erkennen keinen eindeutigen Schwerpunkt, wie diese beiden Beispiele zeigen.

„Ich habe bei der Bundeswehr kein Feedback durch Gleichgestellte erlebt, es sei denn, man hat es eingefordert. Das ist hier exakt identisch.“ (I1/532-543)

„Also das Feedback durch Gleichgestellte erlebe ich jetzt in der freien Wirtschaft als nicht sehr unterschiedlich im Vergleich zu dem, was ich bei der Bundeswehr erlebt habe.“ (I4/150-160)

Auch im Hinblick auf das Feedback durch die Kollegen zeigt sich damit ein indifferentes, die Vorannahme 7 nicht stützendes, Bild, das keine weiteren Folgerungen erlaubt.

iK-Einflussfaktoren

Im theoriegeleiteten Teil dieser Untersuchung wurden insgesamt sieben Einflussfaktoren auf die interne Organisationskommunikation identifiziert (vgl. Kapitel 3.4.2). Fünf davon wurden wegen nicht hinreichender Häufigkeit der Kodierung selektiert (vgl. Kapitel 3.4.6.3.2). Damit verbleiben für eine nähere Betrachtung die Einflussfaktoren ‚Organisationsziele‘ und ‚Organisationskultur‘. Es liegt die Annahme zu Grunde, dass diese Einflussfaktoren, da in der Bundeswehr anders ausgeprägt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, dort auch zu Unterschieden in der iK führen.

Die deduktive Kategorie **Organisationsziele** wurde insgesamt 13-mal in acht verschiedenen Interviews kodiert. Dabei drückt eine Kodierung die Meinung des Interview-Partners aus, die unterschiedliche Zielsetzung der beiden Organisationen würde die iK nicht unterschiedlich beeinflussen. Alle weiteren Kodierungen deuten indes auf einen entsprechenden Einfluss der Organisationsziele auf die iK hin. Die Unterschiedlichkeit der Organisationsziele wird dabei in allen Fällen am für privatwirtschaftliche Unternehmen kennzeichnenden Streben nach Gewinnmaximierung fest gemacht.

„Je nachdem, welche Sau gerade durch das Dorf getrieben wird, ist immer die Frage so latent im Hintergrund, wofür ist bereit der Kunde zu zahlen? Und für das, was er bereit ist zu zahlen, dafür investieren wir. Und das, was er nicht bereit ist zu zahlen, da müssen wir schauen, dass wir diese Tätigkeiten einstellen. Also nicht mehr tun. Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen, bei XXX [privatwirtschaftliches Unternehmen des Interview-Partners; Anm. d. Verf.], das ist die Frage.“ (I3/90-94)

Die Auswirkungen dieses Gewinnstrebens auf die iK werden beispielsweise wie folgt beschrieben.

„Das auf jeden Fall, nicht unter Sachbearbeiterebene, aber doch eher von Vorgesetzten und Direktor auf Angestellte [in der Privatwirtschaft; Anm. d. Verf.]. Dass man da eher doch merkt, ok, der Druck ist jetzt da und man schlägt jetzt doch eher andere Töne an. Also es wird dann doch ein bisschen energischer, von wegen, wie deutlich, wie stark, oder wie intensiv verfolgt man jetzt die vorgegebenen Ziele und entsprechende Überprüfungen dann auch.“ (I5/80-98)

„Und ich sage ja auch nicht, hier bin ich, der tolle Typ von der Uniklinik, oder, eigentlich könnte ich das hier jetzt für die fünf alleine machen, sage ich mal so. Mache ich natürlich nicht, aber ich denke schon manchmal, ok, wenn jetzt ein paar Leute rumsitzen, bei uns zum Beispiel in XXX [privatwirtschaftliches Unternehmen des Interview-Partners; Anm. d. Verf.], würde jemand kommen und so, oh, ihr habt nichts zu tun, dann gehst du, da und da ist aber was zu tun, auf die und die Station. Dann ist man schnell weg. Die Einteilung der Arbeitskräfte wird da viel mehr kontrolliert jetzt bei uns als in XXX [Bundeswehreinheit des Interview-Partners; Anm. d. Verf.] zum Beispiel.“ (I6/411-417)

„Doch, natürlich wirkt sich das aus. Also ganz einfach auf den Punkt gebracht, wenn ich keine Angst haben muss, meinen Job zu verlieren, dann kann ich mit meinen gewissen Projekten, Problemen, auch in meinem Arbeitsfeld und auch mit meiner Kommunikation anders umgehen.“ (I8/469-477)

Insgesamt deuten die hinter den Kodierungen stehenden Aussagen darauf hin, dass durch den Kostendruck, dem privatwirtschaftliche Unternehmen im Gegensatz zur Bundeswehr unterliegen, die iK in ersteren fokussierter, härter und energischer ist.

Die deduktive Kategorie **Organisationskultur** wurde insgesamt 16-mal in sechs verschiedenen Interviews kodiert. Vier Kodierungen erachten Faktoren wie Hierarchieebene und Individualität des Vorgesetzten als deutlich stärkere Einflussfaktoren als die Organisationskultur. Dass die Kultur einer Organisation die iK deutlich beeinflusst, legen hingegen alle weiteren zwölf Kodierungen ebenso nahe wie die Vermutung, dass sich die Organisationskultur der Bundeswehr von der in privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheidet. Einige Kodierungen, hier im Folgenden beispielhaft dargestellt, liefern auch Hinweise auf die Ausprägung der Unterschiede.

„Jein, hier kommt nämlich der besondere Faktor der Fürsorge rein. Nämlich der Patriarch, das ist jemand, der zwar auch mal der gestrenge Vater sein kann, aber der sich um seine Kinder kümmert. Und dieser Fürsorgefaktor ist in der Bundeswehr sehr stark ausgeprägt. Und das ist etwas, was in der freien Wirtschaft, ich sage das jetzt mal sehr subjektiv, in der Amerikanisierung verloren geht, das ist dieser Fürsorgegedanke, und der ist, glaube ich, bei uns [der Bundeswehr; Anm. d. Verf.] noch relativ stark ausgeprägt. Und das ist für

mich ein Wert an sich. Sich schützend vor Mitarbeiter zu stellen, denen damit Freiräume zu geben, dass die sich entfalten und damit ihre optimale Leistung bringen. Das, was man auch so als Auftragstaktik bei uns [der Bundeswehr; Anm. d. Verf.] bezeichnet. Das finde ich hier bei uns [der Bundeswehr; Anm. d. Verf.] stärker als, glaube ich, in anderen Unternehmen.“ (11/155-164)

„Also in meiner Erfahrung damals war das in der Bundeswehr eine offene, faire Kommunikation, auf der einen Seite. Aber eben auch, also es kommt jetzt darauf an, wenn ich jetzt mal Kameraden untereinander nehme, dann war das da einfach vertrauter, offener. Hier gibt es schon die ein oder andere Rangelei, wo man dann zu Mama oder Papa rennt. Also wo man auch teilweise versucht, Dinge nicht Face to Face zu lösen, sondern mehr hintenrum. Und, die Erfahrung habe ich zumindest in der Bundeswehr gemacht, da war das bei mir damals meistens nicht so. Da hattest du schon wirklich Face to Face eben mehr. Du hast das direkt mit demjenigen angesprochen und dann waren die Probleme in der Regel gelöst. Ich glaube, das rührt ein Stück weit aus der Kultur her. Insofern da offener, strenger, verbindlicher sagte ich vorher schon, na klar, weil das Organisationsgefüge ein anderes ist. Befehl, ja, Befehl und Gehorsam, Weisungen, wie auch immer, Instrumente, die du hier nicht so streng findest. Da ist es hier mehr, ja, weniger verbindlich, eigentlich.“ (12/89-101)

„Also ich glaube, ob Sie in Schleswig Holstein stationiert sind oder in Bayern spielt eigentlich keine Rolle. Was ich immer festgestellt habe, egal wo ich hinkam, habe ich immer sehr schnell Anschluss gefunden. Das heißt, diese unterschwellige Kommunikation, non verbale Kommunikation, jeder ist ein Kamerad, ich kann mich jedem anschließen und er kümmert sich um mich im Zweifelsfall, keiner lässt mich im Regen stehen, das ist so ein roter Faden. [...] Ja, also so ein gewisses Grundvertrauen, so eine Grundsympathie.“ (106/393-406)

„Weil nämlich ganz einfach es schwer zu ertragen ist für einen Mitarbeiter, dass er immer wieder kommuniziert bekommt, ich bin in der Hierarchieebene unter dir. Diese Kommunikation kann man in der freien Wirtschaft insbesondere, wenn man mit Menschen zusammenarbeitet, die leistungsbewusst und kreativ arbeiten sollen, umso mehr man also auch nur ansatzweise versucht, diese Hierarchien nach draußen hängen zu lassen, auch wenn es manchmal sein müsste, aber in dem Augenblick macht man sich keine Freunde. Das sollte das

letzte, aber das allerletzte Mittel sein, während es in der Bundeswehr im Prinzip in der ganzen Philosophie so drin steckt.“ (I8/101-109)

Insgesamt nähren die Kodierungen dieser deduktiven Kategorie die Vermutung, dass die spezifische Organisationskultur der Bundeswehr dort zu einer im Vergleich zur Privatwirtschaft offeneren, verbindlicheren und fürsorglicheren, aber auch formaleren iK führt. Diese Attribute werden, insoweit sei hier vorgegriffen, der iK in der Bundeswehr auch im Rahmen der induktiven Kategorienbildung in hohem Maße zugeschrieben.

Kommunikationsqualität

Auch diese insgesamt 32-mal kodierte Hauptkategorie beinhaltet aus Sperka (1996) abgeleitete Vorannahmen (vgl. Kapitel 3.4.2):

- Die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr (VA 1 = dK 2.1).
- Die Qualität der Kommunikation mit den Kollegen ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr (VA 2 = dK 2.2).

Bereits bei den ersten Interviews zeigte sich, dass der Begriff Kommunikationsqualität für den Interview-Partner greifbar dargestellt werden muss. Dieser wurde im Rahmen der Interviews wie folgt erklärt:

„Mit Qualität meine ich beispielsweise die Professionalität von Team- und Einzelgesprächen, die Präzision und Fehlerfreiheit von Berichten, aber auch die Ehrlichkeit und Verbindlichkeit von Mitarbeiterinformationen.“

Die Vorannahme 1, die **Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten** wäre in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr, wurde insgesamt 21-mal in neun verschiedenen Interviews kodiert. Mit Blick auf die Polarität der Kodierungen zeigt sich ein gegenteiliges Bild. Nur zwei der 21 Kodierungen, zudem ein und demselben Interview-Partner zuzuordnen, stützen die Vorannahme. Sechs Kodierungen lassen keine Folgerung in die eine oder die andere Richtung zu. 13 Kodierungen deuten hingegen darauf hin, dass die Kommunikationsqualität mit dem Vorgesetzten in der Bundeswehr höher ist als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. So wird bei letzteren u. a. die Effektivität der iK bemängelt.

„Also ich würde ja normalerweise eigentlich erwarten, wenn es um Geld verdienen geht, wenn es um Effektivität geht, dass ich eigentlich dann gezwungen wäre das, was ich an Zeit, an Arbeitskraft, an Aufwand in, ich sag mal, die Kommunikation setze, wesentlich zielgerichteter und wesentlich effektiver ablaufen müsste.“ (I11/355-367)

Ein anderer Interview-Partner rügt die Qualität der schriftlichen Kommunikation in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen.

„Bei der Bundeswehr läuft das sehr viel professioneller, weil in der freien Wirtschaft, so wie ich es kennengelernt hab, gibt es, bei der Bundeswehr gibt es Schema F. Ich weiß ganz genau, es gibt einen Kopf, es gibt einen Betreff, es gibt einen Verteiler, es gibt, ich weiß auch ganz genau, an wen der Verteiler gehen muss, wenn ich zum Beispiel irgendwelche Informationen habe, die gesät werden müssen, weiß ich ganz genau, die und die Leute müssen die Information haben. Ich habe es kennengelernt, wo gar nicht klar war, wo Leute in dem ganzen Verteiler wohl vergessen wurden, wo dann auch nachher diese Informationen nicht umgesetzt wurden und Anweisungen auch nicht umgesetzt wurden, weil die jeweiligen Personen einfach vergessen wurden im Verteiler. Das ist eine Sache, kenne ich nicht. Das ist, finde ich, sehr, sehr schlecht.“ (I9/205-230)

Mehrheitlich schildern die Interview-Partner jedoch ihre negativen Erlebnisse bei diversen Meetings.

„Auf jeden Fall. Über die neun Jahre, die ich jetzt da im Unternehmen bin, habe ich dann schon festgestellt, dass man also auch Strukturen einführen wollte, wie man ein Meeting führt, oder die Grundregeln eines Meetings dann einführen wollte, nur mit der Umsetzung letztendlich hapert es dann doch, dass man also auch den Moderator klar festlegt, der sagt ok, jetzt spricht der, und dass man genaue Strukturen rein bringt in diese Meetings. Das war anfangs katastrophal. Da hat jeder wild durcheinander geredet und es gab also auch Paralleldiskussionen im Meeting und es war sehr anstrengend. Protokoll wurde da auch keines geführt. Es gab Beschlüsse, aber die blieben dann oft immer noch mündlich. Das war schon schwierig und war auch so ein bisschen neu.“ (I5/46-55)

„Ist so. Der stellt dann in der Sitzung fest, der eine Hauptabteilungsleiter, oh, ich habe ja ein Thema. Dann geht er raus, telefoniert mit seinem Abteilungsleiter. Der hat ihm dann etwas zu schicken, in einer Vorlaufzeit, natürlich vollkommen albern, weil dieses Thema vorher nie aufgehoben wurde und dann zeigt der Folien, wo ich mir denke, ach du Kacke, was will er uns denn damit sagen?“ (I011/1052-1056)

„Ansprechpartner werden nicht genannt. Daten werden nicht geliefert. Dort wird gerne pauschal ‚böse Welt‘ an die Wand geschmissen und wir müssen uns dann aussuchen, was sie meinen.“ (I011/1073-1075)

Insgesamt deuten die Kodierungen der Vorannahme 1 darauf hin, dass diese im Verhältnis Bundeswehr – privatwirtschaftliches Unternehmen nicht zutreffend ist. Es entsteht indes der Eindruck, dass die Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten in der Bundeswehr höher ist als in der Privatwirtschaft. Dies scheint insbesondere auf die Qualität von Meetings zuzutreffen.

Die Vorannahme 2, die **Qualität der Kommunikation mit den Kollegen** wäre in privatwirtschaftlichen Unternehmen höher als bei der Bundeswehr, wurde 11-mal in sieben verschiedenen Interviews kodiert. Insgesamt zeigt sich hier ein indifferentes Bild. Zwei Kodierungen bestätigen die Vorannahme, fünf Kodierungen deuten auf das Gegenteil hin. Vier Kodierungen lassen keine Festlegung zu. Dadurch werden weder die Vorannahme gestützt noch weitere Folgerungen ermöglicht.

3.4.6.3.4 Ergebniszusammenfassung deduktive Kategorien

Aus den im Theorieteil dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnissen (vgl. Kapitel 3.4.6.1) konnten 14 deduktive Kategorien gebildet werden. Nach Auswertung aller Interviews wurden mit Blick auf die vorgenommenen Kodierungen acht dieser deduktiven Kategorien für eine weitere Betrachtung als geeignet erachtet (vgl. Kapitel 3.4.6.3.2). Im Rahmen dieser Betrachtung konnten aus vier deduktiven Kategorien in Folge eines indifferenten Aussagebildes der Kodierungen keine weiteren Folgerungen abgeleitet werden.

Aus den nachstehend aufgeführten deduktiven Kategorien wurden, unter Berücksichtigung des dieser Untersuchung zu Grunde liegenden qualitativen Forschungsparadigmas (vgl. Kapitel 3.2.1.1), die folgenden Annahmen generiert:

Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen

Annahme 1:

Die iK im Kreise der Kollegen ist in der Privatwirtschaft manipulativer als in der Bundeswehr.

Organisationsziele

Annahme 2:

Die iK in der Privatwirtschaft ist fokussierter, härter und energischer als in der Bundeswehr.

Organisationskultur

Annahme 3:

Die iK in der Bundeswehr ist offener, verbindlicher und fürsorglicher, aber auch formaler als in der Privatwirtschaft.

Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten

Annahme 4:

Die Qualität der iK mit dem Vorgesetzten, insbesondere in Meetings, ist in der Bundeswehr höher als in der Privatwirtschaft.

Eine Betrachtung der zu vermutenden Interdependenzen zwischen einzelnen Kategorien erfolgt an späterer Stelle.

3.4.6.4 Ergebnisse der induktiven Kategorienbildung

Bei der deduktiven Kategorienanwendung führte der Weg von der im theoretischen Diskurs generierten Erkenntnis über die Kategorie zur Textpassage; bei der induktiven Kategorienbildung war der umgekehrte Weg zu beschreiten: Hier wurden aus dem Textmaterial Kategorien mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung entwickelt. Die Ergebnisse dieses Vorgehens werden im Folgenden dargestellt.

3.4.6.4.1 Überblick

Die nachstehende Abbildung liefert zunächst einen Überblick über die induktiven Kategorien, die gebildet werden konnten, und die Häufigkeit ihrer Kodierung:

| induktive Kategorie | Kurzbezeichnung | Häufigkeit der Kodierung | in Interviews |
|---|-----------------|--------------------------|---------------|
| Verständlichkeit der iK in Bezug auf die Kommunikation der Organisationsziele | V iK / O | 8 | 4 |
| Verständlichkeit der iK in Bezug auf die Kommunikation des Selbstverständnisses der Organisationsmitglieder | V iK / S | 2 | 1 |
| Dominanz der Individualität | D I | 52 | 15 |
| Dominanz der Hierarchieebene | D H | 15 | 10 |
| Ausbildung der Führungskräfte | A F | 11 | 7 |
| Personalentwicklungskonzept der Bundeswehr | PE Bw | 1 | 1 |
| Verbindlichkeit der iK | V iK | 45 | 12 |
| Menschlichkeit der iK | M iK | 23 | 11 |
| Offenheit der iK | O iK | 43 | 11 |
| Formalisiertheit der iK | F iK | 35 | 15 |
| Schnelligkeit der iK | S iK | 7 | 4 |
| Hauptrichtung des Kommunikationsflusses der iK | R iK | 4 | 1 |

Abb. 71: Induktive Kategorien und Häufigkeit ihrer Kodierung (eigene Darstellung)

Auch hier ist festzuhalten, dass diese Abbildung lediglich die Häufigkeit der Zuordnung einer Textpassage zu einer induktiven Kategorie ausweist; auch hier können sich die Aussagen der Textpassagen in ihrer Polarität unterscheiden. Mithin ist auch hier jede einzelne Kodierung bezüglich ihres Sinngehalts zu hinterfragen, bevor Folgerungen gezogen werden können.

Wie bereits bei der Behandlung der deduktiven Kategorien sollen auch hier vorab induktive Kategorien, die nicht ausreichend häufig kodiert wurden, aus der weiteren Betrachtung genommen werden.

3.4.6.4.2 Selektion der induktiven Kategorien

In Anlehnung an das bei der Selektion der deduktiven Kategorien gewählte Rational sollen auch hier Kategorien weiter verfolgt werden, die in mindestens einem Viertel der 16 geführten Interviews kodiert wurden. Nach Anwendung dieses Selektionskriteriums verbleiben die in der nachstehenden Abbildung gezeigten neun induktiven Kategorien:

| induktive Kategorie | Kurzbezeichnung | Häufigkeit der Kodierung | in Interviews |
|---|-----------------|--------------------------|---------------|
| Verständlichkeit der iK in Bezug auf die Kommunikation der Organisationsziele | V iK / O | 8 | 4 |
| Verständlichkeit der iK in Bezug auf die Kommunikation des Selbstverständnisses der Organisationsmitglieder | V iK / S | 2 | 1 |
| Dominanz der Individualität | D I | 52 | 15 |
| Dominanz der Hierarchieebene | D H | 15 | 10 |
| Ausbildung der Führungskräfte | A F | 11 | 7 |
| Personalentwicklungskonzept der Bundeswehr | PE Bw | 1 | 1 |

| | | | |
|--|------|----|----|
| Verbindlichkeit der iK | V iK | 45 | 12 |
| Menschlichkeit der iK | M iK | 23 | 11 |
| Offenheit der iK | O iK | 43 | 11 |
| Formalisiertheit der iK | F iK | 35 | 15 |
| Schnelligkeit der iK | S iK | 7 | 4 |
| Hauptrichtung des Kommunikationsflusses der iK | R iK | 4 | 1 |

Abb. 72: Induktive Kategorien nach Selektion
(eigene Darstellung)

3.4.6.4.3 Induktive Kategorien im Einzelnen

Beginnend mit der Kategorie, die am wenigsten häufig kodiert wurde, sollen in diesem Kapitel nach identischem Muster (vgl. Kapitel 3.4.6.3.3) die nach der Selektion verbliebenen induktiven Kategorien betrachtet werden.

Schnelligkeit der iK

Diese insgesamt 7-mal in vier verschiedenen Interviews kodierte Kategorie betrifft die Geschwindigkeit des Kommunikationsflusses der iK als Unterschied zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Mit Blick auf die Polarität der Kodierungen stehen fünf Hinweisen auf eine schnellere iK in der Privatwirtschaft zwei Hinweise gegenüber, die auf eine höhere Geschwindigkeit der iK in der Bundeswehr hindeuten. Insgesamt zeigt sich hier mithin ein indifferentes Bild, das keine weiteren Folgerungen erlaubt.

Verständlichkeit der iK in Bezug auf die Kommunikation der Organisationsziele

Hinter dieser 8-mal in vier verschiedenen Interviews kodierten Kategorie steht die Vermutung, dass die Verständlichkeit, mit der die Organisationsziele im Rahmen der iK dargelegt werden, in Bundeswehr und Privatwirtschaft unterschiedlich hoch ausgeprägt ist. Auch hier zeichnet die Polarität der Kodierungen ein indifferentes Bild. Während in zwei Fällen der iK in der Privatwirtschaft eine bessere Verständlichkeit attestiert wird, deuten sechs Kodierungen auf das Gegenteil hin. Bemerkenswert ist, dass jede einzelne Kodierung in eindeutiger Weise Position bezieht. Dies spricht dafür, dass es durchaus Unterschiede in der Verständlichkeit der Kommunikation der Organisationsziele nach innen gibt; Ursache dafür scheinen aber nicht grundlegende organisationale Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen

Unternehmen zu sein. Damit können im Hinblick auf organisationstypische Unterschiede in der iK keine weiteren Folgerungen gezogen werden.

Ausbildung der Führungskräfte

Diese insgesamt 11-mal in sieben Interviews kodierte Kategorie steht für die Vermutung, dass Unterschiede in der Ausbildung der Führungskräfte eine Ursache für Unterschiede in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen darstellen. Mit Blick auf die Polarität der Kodierungen zeigt sich das folgende Bild: Vier Kodierungen thematisieren zwar den Aspekt der Führungskräfte-Ausbildung, bleiben jedoch im Hinblick auf darauf zurückzuführende Unterschiede in der iK neutral. Die weiteren sieben Kodierungen deuten darauf hin, dass die Ausbildung der Führungskräfte in der Bundeswehr dort auch zu einer besseren iK beiträgt. Dabei erweist es sich in der Bundeswehr offenbar als Vorteil, dass Führungskräfte im Rahmen ihrer Personalentwicklung über verschiedene Führungsverwendungen mit zunehmender Führungsverantwortung in ihre Rolle als Vorgesetzter hineinwachsen können.

„Das, was es halt nicht wirklich gibt, ist so eine grundsätzliche Ausbildung zur Führungskraft. Gibt es nicht wirklich. Es gibt bei uns zwar so ein Trainee-Programm. Da sehen Sie zwar alles mal so ein bisschen und dürfen überall mal mitarbeiten und dürfen auch auf so Kommunikationsseminare, Darstellungsseminare, Powerpoint-Seminare, so Basics, gehen, aber so klassische Führung lernen die Leute nicht und wenn, dann nur theoretisch. So, und das ist genau so ein bisschen das Problem. Wenn man sich da noch mal eine Nummer mehr Zeit nehmen würde, um Menschen darauf vorzubereiten, Menschen zu führen. Das ist natürlich schwierig im zivilen Unternehmen. Ich habe nicht 20 Offizieranwärter, die sich gegenseitig führen können. Habe ich nicht. Deswegen versucht man, da so wichtige Sachen zu machen, dass die sich dann so einen halben Nachmittag treffen und dann versuchen die, sich so in Diskussionen irgendwie zu behaupten. Da kriegt man so unterschiedliche Positionen. Das hat aber mit Führung nichts zu tun. Das heißt, natürlich üben sie auch ein Mitarbeiter-Krisengespräch, ein gestelltes, aber es hat ja nichts damit zu tun, dass ich real life vor einem sitze, den ich tatsächlich kenne und der dann tatsächlich ein Problem hat und der auch tatsächlich zwei Tage später wieder kommt und

sagt, wo ist jetzt meine Lösung?“ (I011/379-436)

Auf welche Weise sich die Führungskräfte-Ausbildung der Bundeswehr auf die iK auswirkt, deuten die beiden folgenden Zitate an.

„Ich habe die Bundeswehr insgesamt positiver erlebt, weil sie ehrlicher ist und auch eine Lobkultur hat. Das liegt aber schlicht und ergreifend daran, dass die Bundeswehr kontinuierlich qualifiziert und ausbildet. Bei der Bundeswehr wird man zum Führer und zum Vorgesetzten erzogen. Im zivilen Bereich kommst du über eine fachliche Qualifikation in die Führungsposition. Und deshalb haben ganz viele Führungspersonen, Defizite wäre der falsche Begriff, aber, sie haben einfach nie die Chance gehabt, strukturiert auf ihre Führungsposition vorbereitet zu werden.“ (I1/555-563)

„Also für mich ist halt der Indikator, also wenn jemand so mit ansprechen, beurteilen, folgern, der wirklich auch klar strukturiert arbeitet, auch so in einem Vortrag oder im Gespräch, dann kommt bei mir schon der Verdacht hoch. Er kann aber auch nur bei irgendeinem der Seminare, die dann zwar anders heißen, aber die gleichen Inhalte haben, einfach mal gut aufgepasst haben. Aber normalerweise sind es dann auch, wenn diese Dinge kommen, sind es dann auch gewesene Soldaten, weil einfach auch die Zeit in die Ausbildung investiert wird, um das zu verinnerlichen.“ (I4/314-320)

Insgesamt weisen die Kodierungen darauf hin, dass in der Bundeswehr eine zeitintensivere Führungskräfte-Ausbildung und ein Heranführen über mehrere Führungsverwendungen mit steigender Verantwortung praktiziert werden. Dies wirkt sich über das kommunikative Verhalten der Führungskräfte auf die iK dergestalt aus, dass die Kommunikation in der Bundeswehr als offener und strukturierter erlebt wird. Beide Attribute werden im Folgenden auch als eigenständige induktive Kategorien in die Untersuchung einfließen.

Dominanz der Hierarchieebene

Diese Kategorie wurde insgesamt 15-mal übereinstimmend in zehn verschiedenen Interviews kodiert. Sie legt die Vermutung nahe, dass Unterschiede in der Hierarchieebene einen Einfluss auf die iK einer Organisation ausüben, der mit typischen organisationalen Eigenschaften der iK interagieren kann.

„Also Sprache, ich denke mal, an Hand von Sprache organisieren sich Gruppen. Aber das Sprachregister ist je nach Hierarchiestufe unterschiedlich. Je weiter man nach unten in der Hierarchie ist, desto laxer, emotionaler wird z.B. argumentiert. Muss nicht immer sein. Ist auch charakterlich bestimmt. Nach oben hin versteckt man sich immer mehr hinter Formalismen. Da werden Buzzwords, technische Fachbegriffe, geworfen und da versucht man, auf diese Art und Weise Distanz zu schaffen.“ (I06/133-150)

„Ja, sicherlich ist es so, dass man, ich sag mal, im Bereich der Kollegen natürlich wesentlich kollegialer und kameradschaftlicher umgeht oder so was und wenn man in der Hierarchie dann nach oben steigt es natürlich einfach auch vorsichtiger wird mit Aussagen. Mit, ja, vielleicht auch immer so dieses Thema der Rückversicherung oder der Absicherung für einen selber, dass man, ich sag mal, im Prinzip, in kein Fettnäpfchen tritt. Wobei man dann sagen muss, die Distanz zwischen Führungsebene und, ich sag mal, der Arbeitsebene ist jetzt bei uns im Unternehmen nicht unbedingt sehr ausgeprägt. Also, das ist eigentlich positiv, aber, wie gesagt, die Zurückhaltung wird natürlich doch mit steigender Hierarchie größer.“ (I11/113-141)

Den hier skizzierten Effekt nehmen die Interview-Partner sowohl in der Bundeswehr als auch in der Privatwirtschaft wahr.

„Ok. Ich glaube, je höher man in der Hierarchie steigt, desto schlimmer wird das Haiischbecken. Das heißt in meinem Erfahrungshorizont in der Kampftruppe, in der Kompanie als Einsatzoffizier und als Zugführer, da habe ich immer gesagt, Offenheit, Transparenz, sagt mir die Wahrheit, und habe das auch vorgelebt. Genau dieser Chef, der damals immer gesagt hat, genau richtig, genau das will ich, hat einen Generalstabslehrgang gemacht. Ich will nicht sagen, dass er mir gegenüber jetzt nicht mehr so ehrlich ist wie vorher, aber er ist von der Kommunikation her anders. Er erzählt mir viel mehr, wen er alles kennt und was er alles bewegen kann. Und dadurch fängt da genau dieses System an. Dass man halt über dieses Beziehungsnetzwerk verfügt und dann wird man auch taktisch. So ähnlich stelle ich mir das jetzt auch in der XXX [privatwirtschaftliches Unternehmen des Interview-Partners; Anm. d. Verf.] vor. Je höher man kommt, desto taktischer wird das Spiel.“ (I011/514-583)

„Also die Parallelen sind da schon vorhanden, dass, je weiter es in Richtung Führung geht, desto politischer wird das Kommunikationsverhalten. Dass halt mehr darauf bedacht wird, in keine Fettnäpfchen zu treten, das kommt da hinzu. Also so eine sehr entspannte, lockere Kommunikation wie auf gleicher Führungsebene oder auch da mit dem unmittelbaren Untergebenen oder dem unmittelbaren Vorgesetzten, das lässt dann da schon nach.“ (I4/85-90)

„Im Gegenteil. Ich sehe da sehr viele Parallelen. Es wird ab einer gewissen Hierarchieebene mehr Wert auf Formalismen gelegt und man versucht, qualitativstechnisch sauberer zu arbeiten. Also nach dem Motto, wenn es an den Chef des Stabes geht, dann muss die Vorlage sauber strukturiert sein, und das ist hier ganz genauso.“ (I1/424-428)

Insgesamt deuten die Kodierungen darauf hin, dass es sowohl in der Bundeswehr als auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen für die jeweilige Hierarchieebene typische Eigenschaften der iK gibt. So scheint die iK in den unteren Hierarchieebenen eher direkt, ungeschönt, offen und kollegial zu sein, während sie nach oben hin subtiler, vorsichtiger und politischer wird. Bemerkenswert ist hier, dass die Interviewpartner in beiden Organisationen eine ähnliche Veränderung der iK über die Hierarchieebenen hinweg wahrzunehmen glauben. Damit gäbe es in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft auf vergleichbaren Hierarchieebenen ähnliche Eigenschaften der iK; ein Effekt, der dann – je nachdem – den organisationspezifischen Unterschieden der iK entgegenwirken oder diese verstärken würde.

Menschlichkeit der iK

Diese insgesamt 23-mal in elf verschiedenen Interviews kodierte Kategorie betrifft die Menschlichkeit der iK als Unterschied zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Unter diesen Begriff wurden auch Formulierungen wie ‚Freundlichkeit‘ und ‚Kameradschaftlichkeit‘ subsumiert. Davon abzugrenzen sind die Konstrukte ‚Offenheit‘ und ‚Verbindlichkeit‘, die als eigenständige induktive Kategorien an späterer Stelle dargelegt werden.

Im Hinblick auf die Polarität der Kodierungen zeigt sich ein sehr deutliches Bild. Zwei Kodierungen deuten darauf hin, dass es in Bundeswehr und Privatwirtschaft keine nennenswerten Unterschiede in der Menschlichkeit der iK gibt. Nur eine Kodierung spricht dafür, dass die iK in privatwirtschaftlichen Unternehmen menschl-

cher erlebt wird als in der Bundeswehr. Diese Aussage ist jedoch in zweifacher Hinsicht zu relativieren. Zum einen äußert derselbe Interview-Partner an anderer Stelle zweimal eine gegenteilige Meinung, wie das folgende Beispiel zeigt.

„Wenn ich so an Personalbetreuung und Fürsorge denke, dann nehme ich da schon andere Instrumente in der Bundeswehr wahr, oder habe ich damals wahrgenommen, angefangen von Soldatengesetz mit Kameradschaft usw., Paragraph zwölf und all diese Dinge, auch wenn das im Endeffekt vielleicht dann nicht so ist, aber man hat das Gefühl, in einem Gefüge in der Bundeswehr zu sein, wo man füreinander sorgt, füreinander da ist. Natürlich gibt es auch da Ungerechtigkeiten an allen Ecken und Enden, aber das ist hier [im privatwirtschaftlichen Unternehmen des Interview-Partners; Anm. d. Verf.] alles viel offener, jeder ist sich hier selbst der Nächste, hätte ich jetzt fast gesagt. Hier ist der Leistungsdruck ein anderer, aber auch das kommunikative Verhalten untereinander ist ein anderes.“ (I2/67-80)

Zum anderen scheint sich seine Aussage, wie er selbst andeutet, auf konkrete Führungspersonen in seinem Umfeld zu fokussieren.

„Das ist schon immer noch der Eindruck. War natürlich extrem in den ersten Monaten. Hat sich ein bisschen relativiert, aber wie gesagt, das hängt wahrscheinlich auch von der jeweiligen Führungskraft ab, aber insgesamt so durch die Kommunikation zieht sich das schon auch im Hause, dass es [im privatwirtschaftlichen Unternehmen des Interview-Partners; Anm. d. Verf.] irgendwo, ja, menschlicher, freundlicher, offener, aber dafür auch weniger, deutlich weniger, verbindlich zugeht.“ (I2/32-42)

Hier deutet sich an, dass es im Hinblick auf die Bestimmungsfaktoren der iK eine individuelle Komponente zu geben scheint. Diese Vermutung wird sich im Laufe der Ergebnisdarstellung noch erhärten.

Die verbleibenden 20 Kodierungen deuten darauf hin, dass die iK in der Bundeswehr deutlich menschlicher erlebt wird als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

„Aber im zivilen Bereich ist es, je nachdem, in welchem Unternehmen, ob klein oder groß, oder wie man also selber seine Karriere definiert hat, womöglich auch vor den Kollegen definiert hat, das ist ein ganz anderer Umgang. Man

wittert immer eine Konkurrenz und man sagt dann irgendwo, also so in dem Motto, ich sag mal, es ist ein fürchterlicher Konkurrenzkampf, entweder du oder ich, und in dem Augenblick wenn es mir also zu blöd wird, dann sehe ich doch lieber zu, da ist mir das Hemd näher als der Rock. Und dann wird man tatsächlich in die Pfanne gehauen und zwar ganz einfach unter dem Motto, wie, du hättest mich doch fragen können nach der Information. Ich hätte es dir natürlich auch sagen können, aber, nun denn.“ (I8/338-346)

„Was bei der Bundeswehr den wesentlichen Unterschied und in meinen Augen in der Abschlussbetrachtung die Kommunikation besser macht ist, sage ich mal, dass man kameradschaftlich miteinander umgeht. Sofern es der Vorgesetzte zulässt und er sich keinen Zacken aus der Krone bricht. Angst hat, seine Amtsautorität zu verlieren.“ (I06/337-3412)

Auch in dem letzten Zitat verbirgt sich ein Hinweis auf die bereits genannte individuelle Komponente der iK. Insgesamt lassen die Kodierungen die Vermutung zu, dass die Menschlichkeit der iK bei der Bundeswehr stärker ausgeprägt ist als in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Formalisiertheit der iK

Diese induktive Kategorie wurde insgesamt 35-mal in 15 verschiedenen Interviews kodiert und deutet auf einen Unterschied zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen im Hinblick auf die Formalisiertheit der iK hin. Dem Attribut ‚formalisiert‘ wurden auch Beschreibungen wie ‚streng‘, ‚starr‘ und ‚institutionalisiert‘ zugeordnet. Die Polarität der einzelnen Kodierungen zeichnet auch hier ein weitgehend einheitliches Bild. Nur drei Kodierungen, zudem von ein und demselben Interview-Partner, weisen darauf hin, dass die iK in privatwirtschaftlichen Unternehmen formalisierter ist als bei der Bundeswehr. Vier Kodierungen von drei verschiedenen Interview-Partnern sprechen dafür, dass im Hinblick auf die Formalisiertheit keine Unterschiede bestehen. Dabei äußern zwei dieser Interview-Partner jedoch an anderer Stelle, dass sie die iK in der Bundeswehr als formalisierter wahrnehmen, wodurch sich die davon abweichenden Aussagen relativieren. Die weit überwiegende Anzahl der Kodierungen, insgesamt 28, stützt die Annahme, dass sich die iK in der Bundeswehr deutlich stärker formalisiert vollzieht als in Privatunternehmen.

„Zu Feedback vielleicht noch so ergänzend, fällt mir gerade ein, weil wir das gerade bei uns einführen, dass das etwas mehr institutionalisierter alles läuft. Das ist vielleicht auch so ein Stichwort, dieses Thema ‚institutionalisiert‘, weil in der Bundeswehr läuft vieles, glaube ich, geregelter, institutionalisierter als hier [Interview-Partner hebt hier auf die iK insgesamt ab; Anm. d. Verf.].“
(I2/382-386)

Häufig wird in diesem Zusammenhang auf etablierte militärische Gepflogenheiten hingewiesen.

„Ja, stimmt. Die Kommunikation ist mit Sicherheit formeller. Das beginnt platt gesagt jeden Tag mit dem Antreten. Das gibt es im Zivilen natürlich nicht.“
(I12/126-127)

„Also interne Kommunikation läuft da nicht viel. Da gibt es dann eben einfach nur Gruß – Meldung – Gruß. Und fertig.“ (I10/62-63)

„Also das ging eigentlich schon bei den Bewerbungsgesprächen los, dass man sehr schnell festgestellt hat, dass das Wording ein ganz anderes ist. Bei der Bundeswehr wurde man von Anfang an darauf trainiert, dass bestimmte Wörter bestimmtes bedeuten. Also eine Befehlsausgabe war immer in einem bestimmten Schema. Eine Auswertung des Auftrages läuft in einem bestimmten Schema ab.“ (I011/14-18)

Die Formalisiertheit der iK scheint weiterhin in einem engen Zusammenhang zum Verhältnis Vorgesetzter – Untergebener zu stehen.

„Mit meinem Verwaltungsdirektor, da duze ich mich auch und wir gehen auch mal ein Bier trinken oder so was. Und das würde ich mit einem Kommandeur nicht.“ (I7/140-174)

„Weil nämlich ganz einfach es schwer zu ertragen ist für einen Mitarbeiter, dass er immer wieder kommuniziert bekommt, ich bin in der Hierarchieebene unter dir. Diese Kommunikation kann man in der freien Wirtschaft insbesondere, wenn man mit Menschen zusammenarbeitet, die leistungsbewusst und kreativ arbeiten sollen, umso mehr man also auch nur ansatzweise versucht, diese Hierarchien nach draußen hängen zu lassen, auch wenn es manchmal sein müsste, aber in dem Augenblick macht man sich keine Freunde. Das sollte das

letzte, aber das allerletzte, Mittel sein, während es in der Bundeswehr im Prinzip in der ganzen Philosophie so drin steckt.“ (I8/101-109)

Zudem lässt sich, wie das vorstehende Zitat andeutet, ein Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Formalisiertheit der iK vermuten. Insgesamt sprechen die Kodierungen für die Annahme, dass die iK bei der Bundeswehr formalisierter abläuft als in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Offenheit der iK

Diese insgesamt 43-mal in elf verschiedenen Interviews kodierte Kategorie hebt ab auf die Offenheit der iK als Unterschied zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Darunter wurden auch Formulierungen wie ‚Direktheit‘ und ‚Ehrlichkeit‘ subsumiert. Davon abzugrenzen sind die Konstrukte ‚Menschlichkeit‘ und ‚Verbindlichkeit‘, die jeweils eigenständige induktive Kategorien bilden.

Im Hinblick auf die Polarität der Kodierungen zeigt sich ein klares Bild. Auffällig ist hier, dass, im Gegensatz zu anderen Kategorien, stets deutliche Unterschiede in der Offenheit der iK wahrgenommen werden. Dabei sprechen sich zwei Interview-Partner widerspruchsfrei dafür aus, dass sich die iK in privatwirtschaftlichen Unternehmen offener gestaltet als bei der Bundeswehr. Diese beziehen ihre Aussage aber punktuell auf konkrete Wahrnehmungsfälle, zum einen auf die Durchlässigkeit der Hierarchieebenen und zum anderen auf die Kritik nach oben. Zwei weitere Interview-Partner widersprechen sich, ohne es selbst zu bemerken, indem sie mehrfach Aussagen unterschiedlicher Polarität treffen; dabei deutet die Mehrheit der Aussagen in beiden Fällen auf eine offenere iK bei der Bundeswehr hin. Insofern relativiert sich die Aussagekraft der Kodierungen, die eine offenere iK in der Privatwirtschaft vermuten lassen. Insgesamt 37 Kodierungen in neun verschiedenen Interviews weisen indes darauf hin, dass sich die Prozesse der iK in der Bundeswehr deutlich offener vollziehen als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

*„Sie treffen aber auch auf Menschen, die vordergründig sehr, ich sag mal, ge-
diegen sprechen. Habe ich auch ein paar Mal erleben dürfen, aber wenn Sie
dann danach überlegt haben, was haben die eigentlich jetzt gerade gesagt,
dann muss man sich ehrlich eingestehen, die haben dir jetzt gerade eine Ohr-
feige verpasst, um es mal so zu sagen. Das habe ich bei der Bundeswehr nie er-*

lebt. Dort war ein Anschiss ein Anschiss, um es mal so zu sagen und man wusste auch gleich Bescheid, ne, um es mal so zu sagen.“ (12/302-318)

„Also im Sinne von, man hat da kein Schmu drum gemacht. Man hat kein Grünzeug um die Kommunikation gewickelt, sondern es war direkt drauf los. Im Zivilen wird ein bisschen mehr Grünzeug drum gemacht, aber am Ende geht es um die selbe Botschaft.“ (I12/736-745)

Für in der Privatwirtschaft beschäftigte ehemalige Soldaten können derart unterschiedliche Gepflogenheiten durchaus zu Kommunikationsproblemen führen.

„Das ist total irre, ich bekam eine neue Sekretärin, und nach einem Jahr habe ich mich mit ihr hingestellt und gesagt, jetzt sind wir ein Jahr zusammen, jetzt mal, was funktioniert gut bei uns, was sollten wir ändern? Was hat irritiert, was funktioniert nicht, oder mal so, Generalschlag. Und das erste, was sie sagte, ist: Ich dachte am Anfang, Sie wollen mit mir ins Bett.“ (I1/510-526)

So scheint es nachvollziehbar, dass die weit überwiegende Mehrheit der Interview-Partner eine weniger stark ausgeprägte Offenheit der iK in der Privatwirtschaft als negativ bewertet.

„Also in der Lage zu sein zu kommunizieren, im internen Bereich verbindlich zu kommunizieren, offen zu kommunizieren, also nicht hinterfotzig, wie das also in der freien Wirtschaft manchmal läuft, subtil läuft, mit welcher Motivation auch immer.“ (I8/713-715)

„Ich kannte das auch nur so, da [in der Bundeswehr; Anm. d. Verf.] wurde, man hat seine Arbeit gemacht und sie wurde überprüft oder abgenommen und dann kam raus, gut oder schlecht und das wurde dann aber auch gesagt, aber das war dann auch ok. Das war ja auch, deswegen haben wir die Arbeit gemacht und deswegen war's auch gut. Ich kannte das nicht und ich stand dann auch teilweise wie der berühmte Ochs vorm Berg. Hab dann auch gesagt, wenn was falsch ist, sagt mir das doch, dann mach ich das anders und dann mach ich das das nächste Mal anders, das ist doch gut. Ja wir wollen dir ja jetzt auch nicht zu nahe treten usw., sehr strange. Nicht gut, wirklich nicht. Fand ich nicht gut.“ (I9/113-125)

Zur Erklärung der wahrgenommenen Unterschiede wird mehrfach auf die Organisationskultur abgehoben.

„Also in meiner Erfahrung damals war das in der Bundeswehr eine offene, faire Kommunikation, auf der einen Seite. Aber eben auch, also es kommt jetzt darauf an, wenn ich jetzt mal Kameraden untereinander nehme, dann war das da einfach vertrauter, offener. Hier gibt es schon die ein oder andere Rangelei, wo man dann zu Mama oder Papa rennt. Also wo man auch teilweise versucht, Dinge nicht Face to Face zu lösen, sondern mehr hintenrum. Und, die Erfahrung habe ich zumindest in der Bundeswehr gemacht, da war das bei mir damals meistens nicht so. Da hattest du schon wirklich Face to Face eben mehr. Du hast das direkt mit demjenigen angesprochen und dann waren die Probleme in der Regel gelöst. Ich glaube, das rührt ein Stück weit aus der Kultur her.“ (I2/89-101)

Insgesamt lassen die Kodierungen die Vermutung zu, dass die Offenheit der iK bei der Bundeswehr stärker ausgeprägt ist als in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Verbindlichkeit der iK

Diese induktive Kategorie wurde insgesamt 45-mal in zwölf verschiedenen Interviews kodiert und deutet auf einen Unterschied zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen im Hinblick auf die Verbindlichkeit der iK hin. Dem Konstrukt ‚Verbindlichkeit‘ wurden auch Attribute wie ‚verständlich‘, ‚straff‘, ‚zielgerichtet‘, ‚stringent‘ und ‚strukturiert‘ zugeordnet. Von dieser induktiven Kategorie abzugrenzen sind die bereits dargestellten Kategorien ‚Menschlichkeit‘ und ‚Offenheit‘.

Der Blick auf die Polarität der Kodierungen erbringt ein absolut eindeutiges Ergebnis. Alle 45 Kodierungen legen nahe, dass die iK in der Bundeswehr verbindlicher erlebt wird als im Privatunternehmen. Nicht selten wird diese Bewertung mit der Führungskräfte-Ausbildung der Bundeswehr in Verbindung gebracht.

„Also für mich ist halt der Indikator, also, wenn jemand so mit ansprechen, beurteilen, folgern, der wirklich auch klar strukturiert arbeitet, auch so in einem Vortrag oder im Gespräch, dann kommt bei mir schon der Verdacht hoch. Er kann aber auch nur bei irgendeinem der Seminare, die dann zwar anders heißen, aber die gleichen Inhalte haben, einfach mal gut aufgepasst haben. Aber normalerweise sind es dann auch, wenn diese Dinge kommen, sind es dann auch gewesene Soldaten, weil einfach auch die Zeit in die Ausbildung in-

vestiert wird, um das zu verinnerlichen.“ (I4/314-320)

„Man muss ja nicht die Akte zusammenschlagen, aber man kann trotzdem klare Antworten geben und klare Ziele kommunizieren. Das finde ich gut. Das machen aber viele in der freien Wirtschaft, die diese Bundeswehr-Erfahrungen nicht gemacht haben, nicht. Das heißt, die haben erstmal eine, tun sich erstmal sehr schwer, mit oberen Hierarchien umzugehen. Also nicht in der direkten Vorgesetztenebene, sondern, ich sag mal, in drei Stufen drüber umzugehen und das heißt also entweder bringen die überhaupt nichts raus, oder die fangen also an, ich sag mal, können die Probleme nicht richtig klar auf die Sache bezogen kommunizieren.“ (I8/420-432)

Deutlich ist festzustellen, dass die Interview-Partner die ihrer Meinung nach weniger verbindliche iK in der Privatwirtschaft als Defizit bewerten.

„Das war ganz interessant, schon irgendwie ungewohnt, in diesem Übergang, im Wechsel, dass es bei der Bundeswehr an vielen Stellen, ich sage mal, von oben, strenger, aber auch verbindlicher war. Wenn ich so daran zurückdenke, an die ersten Runden, an denen ich hier in der Firma teilgenommen habe, das war mehr so Stuhlkreis, und, ich will nicht sagen, Kaffeeklatsch, das klingt jetzt etwas despektierlich, aber, lassen wir's mal so stehen. Das war nicht so verbindlich.“ (I2/15-27)

„Es gab immer wieder Schlüsselerlebnisse, wo Aussagen oder auch Anweisungen sehr unklar waren. Also, dass ich zum Beispiel, ich spreche mal jetzt ganz einfach allgemein: Irgendetwas wurde hinterfragt und es kam sehr oft, personenbezogen, einige Personen, auch Führungspersonen, waren in ihren Äußerungen sehr schwammig. Das heißt, mal einfach gesagt, einfache Fragen, wie muss ich diese Arbeit tun, da kam also keine klare Anweisung raus, keine klare Anweisung, als erstes das, als zweites das, als drittes das, sondern es wurde immer so ein bisschen rumgedrückt und die Anweisungen waren nicht immer so klar, wie ich das von der Bundeswehr kannte.“ (I9/17-28)

„Ansprechpartner werden nicht genannt. Daten werden nicht geliefert. Dort wird gerne pauschal böse Welt an die Wand geschmissen und wir müssen uns dann aussuchen, was sie meinen.“ (I011/1073-1075)

Bemerkenswert ist, dass viele Interview-Partner beim Ansprechen dieses Aspektes in militärische Sprachmuster verfallen.

„Marschbefehl, Tagesbefehl, wie auch immer, ne, und dann wurde der quasi verkündet und dann wusste jeder Bescheid und jeder hat gemacht.“ (I12/92-93)

„Also, was Sie bei der Bundeswehr finden, dieses sehr zielgerichtete Orientieren. Sie sind verantwortlich für, am, um will ich folgendes Ergebnis haben. Auftrag klar, wiederholen Sie, tschüss, weg. Das ist im Zivilen nicht so.“ (I14/270-276)

Insgesamt ergibt sich aus den Kodierungen ein sehr deutlicher Hinweis darauf, dass sich die iK in der Bundeswehr verbindlicher darstellt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Dominanz der Individualität

Mit 52 Kodierungen in fünfzehn Interviews wurde diese induktive Kategorie am häufigsten angesprochen. Sie deutet darauf hin, dass individuelle Eigenschaften der Kommunikatoren einen starken Einfluss auf die iK einer Organisation ausüben, der für die Organisation typische Eigenschaften der iK möglicherweise übersteuern kann. Diese Vermutung legen beispielhaft die folgenden Aussagen nahe.

„Also das ist der, ich sag mal, persönliche Kommunikationsstil und nicht der Kommunikationsstil des Unternehmens.“ (I5/180-203)

„Was die Kommunikation angeht, ja. Sind so für mich die vier Hauptpunkte, die ich da sehe. Also, was ich jetzt auch als personenunabhängige Tendenz wahrnehme. Der Rest liegt in den persönlichen Unterschieden, deutlich größer als das, was ich so an Organisationsstrukturen-Unterschied wahrnehme.“ (I4/369-377)

„Es hängt natürlich auch viel mit der Persönlichkeit des Chefs dann da zusammen. Das könnte natürlich ein anderer gar nicht wahrscheinlich leisten. Deswegen würde ich auch nicht sofort sagen, dass das direkt etwas mit Bundeswehr zu tun hat, sondern weil es einfach seine Persönlichkeit ist.“ (I6/306-341)

„Auch hier würde ich wieder einschätzen, dass das sehr stark personenabhän-

gig ist. Um es mal brutal zu sagen, es hängt davon ab, ob die Person belogen werden will oder nicht. Es gibt und gab bei der Bundeswehr mit Sicherheit den ein oder anderen Vorgesetzten, der die Wahrheit nicht hören wollte, was natürlich verhindert hat, dass irgendwelche Dinge geändert wurden. Und du schaffst eine lebendige und erfolgreiche Organisation nur durch Änderungen. Und dazu brauchst du Leute, die auch Dinge wahrnehmen und hören können und wollen und auch zuhören. Und ich habe Menschen auch hier erlebt, die nicht zuhören wollen, und ich habe Menschen erlebt, die zuhören wollen und ändern wollen. Die habe ich in beiden Welten erlebt. Da würde ich jetzt keinen Unterschied sehen von den Welten, sondern schlicht und ergreifend von den Charakteren.“ (I1/452-462)

Wenngleich nicht alle Kodierungen auf eine Übersteuerung der Organisationsspezifika in der iK durch das individuelle kommunikative Verhalten des Einzelnen hindeuten, so herrscht doch Übereinstimmung dahingehend, dass es in der iK jeder Organisation eine sehr stark ausgeprägte individuelle Komponente gibt.

„Jain. Ich habe in beiden Welten Menschen erlebt, die es gut gemacht haben und Menschen, die es schlecht machen.“ (I011/748-749)

„Das ist bei der Bundeswehr aber auch so, da gibt es unterschiedliche Naturelle, unterschiedliche Charaktere, unterschiedliche Menschen, die extrovertiert sind, introvertiert, wie auch immer, das gleiche gibt es auch im Zivilen und die richtige Mischung macht es.“ (I14/192-195)

Damit lässt sich insgesamt vermuten, dass jedes einzelne Individuum durch das ihm eigene kommunikative Verhalten die iK in der jeweiligen Organisation mitbestimmt. Dabei kann es – je nach Konstellation – zu einer Verstärkung, einer Abschwächung oder möglicherweise sogar zu einer Übersteuerung der organisationstypischen Eigenschaften der iK kommen.

3.4.6.4.4 Ergebniszusammenfassung induktive Kategorien

Aus sieben der insgesamt neun für eine weitere Betrachtung als geeignet bewerteten induktiven Kategorien konnten, unter Berücksichtigung des dieser Untersuchung zu Grunde liegenden qualitativen Forschungsparadigmas (vgl. Kapitel 3.2.1.1), die folgenden Annahmen generiert werden:

Ausbildung der Führungskräfte

Annahme 5:

Die iK in der Bundeswehr ist aufgrund der Ausbildung der Führungskräfte offener und strukturierter als in der Privatwirtschaft.

Dominanz der Hierarchieebene

Annahme 6:

Die iK weist in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft auf vergleichbaren Hierarchieebenen ähnliche Eigenschaften auf. In den unteren Hierarchieebenen ist sie eher direkt, ungeschönt, offen und kollegial, während sie nach oben hin subtiler, vorsichtiger und politischer wird.

Menschlichkeit der iK

Annahme 7:

Die iK in der Bundeswehr ist menschlicher als in der Privatwirtschaft.

Formalisiertheit der iK

Annahme 8:

Die iK in der Bundeswehr ist formalisierter als in der Privatwirtschaft.

Offenheit der iK

Annahme 9:

Die iK in der Bundeswehr ist offener als in der Privatwirtschaft.

Verbindlichkeit der iK

Annahme 10:

Die iK in der Bundeswehr ist verbindlicher als in der Privatwirtschaft.

Dominanz der Individualität

Annahme 11:

Jedes einzelne Individuum bestimmt durch das ihm eigene kommunikative Verhalten die iK in der jeweiligen Organisation mit. Dabei kann es – je nach Konstellation – zu einer Verstärkung, einer Abschwächung oder zu einer Übersteuerung der organisationstypischen Eigenschaften der iK kommen. Dies gilt für Bundeswehr und Privatwirtschaft in gleicher Weise.

Die gemäß der Häufigkeit ihrer Kodierung dargestellten induktiven Kategorien wurden auch auf Möglichkeiten der Hauptkategorie-Bildung untersucht. Im Ergebnis entstand das folgende System induktiver Kategorien:

| induktive Hauptkategorie | induktive Kategorie | Kurzbezeichnung | induktive Unterkategorie |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---|
| Dominanz | Dominanz der Individualität | D I | |
| | Dominanz der Hierarchieebene | D H | |
| Personalmanagement | Ausbildung der Führungskräfte | A F | |
| Dimensionen der iK | Verbindlichkeit der iK | V iK / O | Verständlichkeit der iK in Bezug auf die Kommunikation der Organisationsziele |
| | | V iK | Verbindlichkeit – sonstige |
| | Menschlichkeit der iK | M iK | |
| | Offenheit der iK | O iK | |
| | Formalisiertheit der iK | F iK | |
| | Schnelligkeit der iK | S iK | |

Abb. 73: System induktiver Kategorien
(eigene Darstellung)

3.4.6.5 Vermutete Zusammenhänge zwischen den Kategorien

Mit Blick auf das dieser Arbeit zu Grunde liegende systemtheoretische Grundverständnis (vgl. Kapitel 1.4.1, 3.2.2 und 3.3.2) kann davon ausgegangen werden, dass die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erarbeiteten Kategorien zumindest teilweise einer gegenseitigen Einflussnahme unterliegen. Basierend auf dem während des gesamten Analyseprozesses gewonnenen Gesamteindruck sowie aus Plausibilitätsgründen werden durch den Autor dieser Untersuchung die nachstehenden Zusammenhangs-Vermutungen angestellt:

| Typus | Kategorie | Annahme (A) | vermuteter Zusammenhang mit |
|-------|---|--|-----------------------------|
| dK | Manipulation bei der Kommunikation mit den Kollegen | A1: Die iK im Kreise der Kollegen ist in der Privatwirtschaft manipulativer als in der Bundeswehr. | A7, A9, A10 |
| dk | Organisationsziele | A2: Die iK in der Privatwirtschaft ist fokussierter, härter und energischer als in der Bundeswehr. | A7 |
| dk | Organisationskultur | A3: Die iK in der Bundeswehr ist offener, verbindlicher und fürsorglicher, aber auch formaler als in der Privatwirtschaft. | A7, A8, A9, A10 |
| dK | Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten | A4: Die Qualität der iK mit dem Vorgesetzten, insbesondere in Meetings, ist in der Bundeswehr höher als in der Privatwirtschaft. | A5, A8, A9, A10 |

| | | | |
|-----|-------------------------------|---|---------------------|
| inK | Ausbildung der Führungskräfte | A5: Die iK in der Bundeswehr ist aufgrund der Ausbildung der Führungskräfte offener und strukturierter als in der Privatwirtschaft. | A4, A9, A10 |
| inK | Dominanz der Hierarchieebene | A6: Die iK weist in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft auf vergleichbaren Hierarchieebenen ähnliche Eigenschaften auf. In den unteren Hierarchieebenen ist sie eher direkt, ungeschönt, offen und kollegial, während sie nach oben hin subtiler, vorsichtiger und politischer wird. | allen |
| inK | Menschlichkeit der iK | A7: Die iK in der Bundeswehr ist menschlicher als in der Privatwirtschaft. | A1, A2, A3 |
| inK | Formalisiertheit der iK | A8: Die iK in der Bundeswehr ist formalisierter als in der Privatwirtschaft. | A3, A4 |
| inK | Offenheit der iK | A9: Die iK in der Bundeswehr ist offener als in der Privatwirtschaft. | A1, A3, A4, A5, A10 |
| inK | Verbindlichkeit der iK | A10: Die iK in der Bundeswehr ist verbindlicher als in der Privatwirtschaft. | A1, A3, A4, A5, A9 |
| inK | Dominanz der Individualität | A11: Jedes einzelne Individuum bestimmt durch das ihm eigene kommunikative Verhalten die iK in der jeweiligen Organisation mit. Dabei kann es – je nach Konstellation – zu einer Verstärkung, einer Abschwächung oder zu einer Übersteuerung der organisationstypischen Eigenschaften der iK kommen. Dies gilt für Bundeswehr und Privatwirtschaft in gleicher Weise. | allen |

Abb. 74: Vermutete Zusammenhänge zwischen den Kategorien
(eigene Darstellung)

Zu betonen ist an dieser Stelle, dass es sich bei den Zusammenhänge-Vermutungen – im Gegensatz zu den Annahmen 1 bis 11 – **nicht** um aus dem Datenmaterial qualitativ hergeleitete und insofern fundierte Untersuchungsergebnisse handelt. Gleichwohl wurde auf eine Darstellung nicht verzichtet, da auch diese Vermutungen im Rahmen von eventuellen – insbesondere quantitativen – Folgeuntersuchungen einen Ausgangspunkt darstellen können, der einer Überprüfung unterzogen werden kann. In dem in Kapitel 3.4.8 dargestellten Modell blieben diese Vermutungen indes mangels Fundiertheit unberücksichtigt.

3.4.7 Beantwortung der Sub-Forschungsfragen 2.3 und 2.4 und Bewertung der Zielerreichung

Die Zielsetzung der hier durchgeführten empirischen Untersuchung bestand in der Erlangung von Erkenntnissen zur Sub-Forschungsfrage 2, wobei der Zugang zu den SF 2.1 und 2.2 über die Setting-Analyse bzw. den vorgeschalteten theoretischen Diskurs gesucht wurde. Die Sub-Forschungsfragen 2.3 und 2.4 hingegen sollten mit qua-

litativen Forschungsmethoden aufgeklärt werden. Die Ergebnisse der Anwendung dieser Forschungsmethoden wurden in Kapitel 3.4.6 dargestellt.

Vor einer Beantwortung der Sub-Forschungsfragen 2.3 und 2.4 sollen diese erneut in den Gesamtkontext der Sub-Forschungsfrage 2 eingeordnet werden.

Sub-Forschungsfrage 2: Welche für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede bestehen zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr?

Die Sub-Forschungsfrage 2 wurde in Kapitel 3.2.2 wie nachstehend aufgeführt operationalisiert:

SF 2.1: Welche organisationsspezifischen Unterschiede mit Relevanz für die iK bestehen zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

→ Beantwortung in Kapitel 3.4.1.4

SF 2.2: Welche Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation lassen sich aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen ableiten?

→ Beantwortung in Kapitel 3.3.4

Zu Sub-Forschungsfrage 2.3:

SF 2.3: Gibt es bei diesen Einflussfaktoren Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

In Kapitel 3.3.5 wurde festgestellt, dass sich die Sub-Forschungsfrage 2.3 in ihrer Gesamtheit einem deduktiven Zugang entzieht. Insofern war im Rahmen der empirischen Untersuchung nach Antworten zu suchen. Dabei flossen die bei den theoriebasierten Vorbetrachtungen erlangten Erkenntnisse über den Interview-Leitfaden in die Untersuchung ein. Insgesamt ist festzuhalten, dass die vorliegende empirische Untersuchung nur wenige Ansatzpunkte zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.3 erbracht hat. So lässt diese Untersuchung lediglich zu den als deutlich unterschiedlich ausgeprägt bewerteten (vgl. Kapitel 3.4.2) Einflussfaktoren ‚Organisationsziele‘ und ‚Organisationskultur‘ Annahmen wie folgt zu:

Organisationsziele

Annahme 2:

Die iK in der Privatwirtschaft ist fokussierter, härter und energischer als in der Bundeswehr.

Inhaltliche Nähe zu den Annahmen 3 und 7.

Organisationskultur

Annahme 3:

Die iK in der Bundeswehr ist offener, verbindlicher und fürsorglicher, aber auch formaler als in der Privatwirtschaft.

Inhaltliche Nähe zu den Annahmen 2, 5, 7, 8, 9 und 10.

Zu Sub-Forschungsfrage 2.4:

SF 2.4: Gibt es weitere Unterschiede in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen?

Diese auf den im qualitativen Forschungsparadigma begründeten offenen, induktiven Ansatz zurückgehende Sub-Forschungsfrage eröffnete die Möglichkeit, in den Experteninterviews den Fokus zu weiten und sich von den ‚deduktiven Restriktionen‘ zu lösen. Insgesamt konnte dadurch eine aus Sicht des Verfassers beachtliche Anzahl von Annahmen generiert werden, die zugleich die Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.4 darstellen:

Annahme 1:

Die iK im Kreise der Kollegen ist in der Privatwirtschaft manipulativer als in der Bundeswehr.

Annahme 4:

Die Qualität der iK mit dem Vorgesetzten, insbesondere in Meetings, ist in der Bundeswehr höher als in der Privatwirtschaft.

Annahme 5:

Die iK in der Bundeswehr ist aufgrund der Ausbildung der Führungskräfte offener und strukturierter als in der Privatwirtschaft.

Inhaltliche Nähe zu den Annahmen 3, 9 und 10.

Annahme 7:

Die iK in der Bundeswehr ist menschlicher als in der Privatwirtschaft.

Inhaltliche Nähe zu den Annahmen 2 und 3.

Annahme 8:

Die iK in der Bundeswehr ist formalisierter als in der Privatwirtschaft.

Inhaltliche Nähe zu Annahme 3.

Annahme 9:

Die iK in der Bundeswehr ist offener als in der Privatwirtschaft.

Inhaltliche Nähe zu den Annahmen 3 und 5.

Annahme 10:

Die iK in der Bundeswehr ist verbindlicher als in der Privatwirtschaft.

Inhaltliche Nähe zu den Annahmen 3 und 5.

Weiterhin erbrachte die vorliegende Untersuchung nicht nur Hinweise auf Unterschiede, sondern auch auf Gemeinsamkeiten, die durch die folgenden Annahmen repräsentiert werden:

Annahme 6:

Die iK weist in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft auf vergleichbaren Hierarchieebenen ähnliche Eigenschaften auf. In den unteren Hierarchieebenen ist sie eher direkt, ungeschönt, offen und kollegial, während sie nach oben hin subtiler, vorsichtiger und politischer wird.

Annahme 11:

Jedes einzelne Individuum bestimmt durch das ihm eigene kommunikative Verhalten die iK in der jeweiligen Organisation mit. Dabei kann es – je nach Konstellation – zu einer Verstärkung, einer Abschwächung oder zu einer Übersteuerung der organisationstypischen Eigenschaften der iK kommen. Dies gilt für Bundeswehr und Privatwirtschaft in gleicher Weise.

3.4.8 Unterschiedsmodell interne Kommunikation Bundeswehr vs. privatwirtschaftliches Unternehmen

Insgesamt hat die vorliegende empirische Untersuchung eine umfassende Anzahl von Annahmen generiert. In diesem Kapitel sollen die Annahmen in einem Modell zusammengeführt werden. Der Versuch einer graphischen Darstellung führte zu dem nachstehenden Ergebnis:

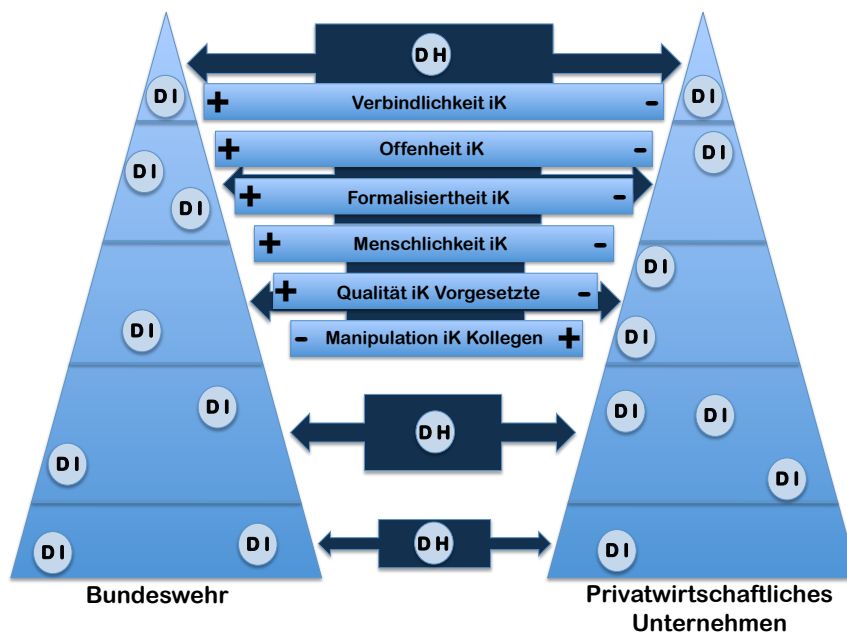


Abb. 75: Unterschiedsmodell interne Kommunikation Bundeswehr vs. privatwirtschaftliches Unternehmen (eigene Darstellung)

Dieses auf Basis der vorstehend dargestellten **Annahmen** kreierte Modell soll als ‚Unterschiedsmodell interne Kommunikation Bundeswehr vs. privatwirtschaftliches Unternehmen‘ bezeichnet und wie folgt beschrieben werden:

- Im Hinblick auf die grundlegende Organisationsstruktur überwiegen bei Bundeswehr und privatwirtschaftlichem Unternehmen die Gemeinsamkeiten (vgl. Kapitel 3.4.1.1). Deshalb werden beide Organisationen hier als mit der Spitze nach oben weisendes Dreieck stilisiert. Zur vergleichenden Betrachtung stehen beide Dreiecke nebeneinander.
- Die Hierarchieebenen sind als horizontale Zonen innerhalb der Dreiecke dargestellt. Beide Organisationen verfügen über eine gewisse Anzahl an

Hierarchieebenen, die hier zur Vereinfachung der Darstellung identisch ist. Innerhalb vergleichbarer Hierarchieebenen weist die iK in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft ähnliche Eigenschaften auf: In den unteren Hierarchieebenen ist sie eher direkt, ungeschönt, offen und kollegial, während sie nach oben hin subtiler, vorsichtiger und politischer wird. Dadurch existieren in beiden Organisationen ‚Zonen ähnlicher iK‘, im Modell als Rechteck mit zwei nach außen weisenden Pfeilen und der Beschriftung D H angedeutet (vgl. Kapitel 3.4.7, Annahme 6).

- Die iK wird durch jedes einzelne Individuum, hier als Kreis mit der Beschriftung D I symbolisiert, und das diesem eigene kommunikative Verhalten mitbestimmt. Dabei kann es – je nach Konstellation – zu einer Verstärkung, einer Abschwächung oder zu einer Übersteuerung der organisationstypischen Eigenschaften der iK kommen. Dies gilt für Bundeswehr und Privatwirtschaft in gleicher Weise (vgl. Kapitel 3.4.7, Annahme 11).
- Die zwischen den Dreiecken als Querbalken symbolisierten organisationstypischen Eigenschaften der iK deuten über die am Rande positionierten Vorzeichen auf die Ausprägung in der jeweiligen Organisation hin. Dabei orientiert sich die Länge der Querbalken an der Häufigkeit der Kodierung dieser Kategorien. Die Position der Querbalken relativ zur Hierarchieebene besitzt hingegen keine Aussagekraft.
- So lässt sich aus dem Modell ersehen, dass die iK in der Bundeswehr verbindlicher, offener, formalisierter und menschlicher als in der Privatwirtschaft ist und zudem im Hinblick auf die iK mit den Vorgesetzten eine höhere Qualität aufweist. Weiterhin ist die iK mit den Kollegen in der Bundeswehr weniger manipulativ (vgl. Kapitel 3.4.7, Annahmen 10, 9, 8, 7, 4, 1).

Abschließend ist hier festzuhalten, dass die vorliegende qualitative Untersuchung eine nach Maßstäben der quantitativen Forschung belastbare Prüfung von Annahmen mit Blick auf das zu Grunde liegende qualitative Forschungsparadigma weder leisten konnte noch sollte. Allenfalls liegt mit den hier modellhaft dargestellten Annahmen eine empirisch hergeleitete Ausgangsbasis für weitere qualitative und quantitative

Untersuchungen vor, die dieses Modell teilweise oder ganzheitlich bestätigen oder widerlegen, erweitern oder reduzieren können und sollen.

3.4.9 Kritische Methoden- und Ergebnisreflexion

In diesem Kapitel werden zunächst die gewählten Forschungsmethoden einer kritischen Prüfung unterzogen. Als Maßstab sollen hier die wissenschaftlichen Gütekriterien dienen, die an qualitative Forschung anzulegen sind. Es folgt eine erneute Reflexion der Rolle des Autors dieser Untersuchung sowie die Beleuchtung eventuell relevanter ethischer Aspekte. Abschließend soll eine Bewertung der Untersuchungsergebnisse zu den SF 2.3 und 2.4 in einem übergeordneten Kontext erfolgen.

3.4.9.1 Gütekriterien

„Es ist ein wichtiger Standard empirischer Forschung, dass am Ende ihres Forschungsprogramms die Einschätzung der Ergebnisse anhand von Gütekriterien steht.“ (Mayring 2002: 140)

Dabei ist jedoch die Frage, *„wie qualitative Forschung bewertet werden soll, [...] noch nicht zufriedenstellend beantwortet“* (Flick 2007: 487). Zur Lösung dieses Problems werden, wie Flick (2007: 489) aufzeigt, unterschiedliche Wege beschritten. Eine Position besteht dabei in der Anwendung der klassischen Gütekriterien wie Validität und Reliabilität auf qualitative Forschung. Ein anderer Ansatz versucht, neue, den Methoden angemessene, Gütekriterien zu entwickeln,

„die der Besonderheit qualitativer Forschung dadurch gerecht werden, dass sie aus ihrem jeweiligen theoretischen Hintergrund entwickelt werden und der Besonderheit des Forschungsprozesses Rechnung tragen“ (Flick 2007: 489).

Mit Blick auf diese Aussage von Flick erscheint es sinnvoll, die Gütekriterien zu verwenden, die vom Entwickler des genutzten Auswerteverfahrens selbst empfohlen werden. Aus diesem Grunde wird sich der Autor dieser Untersuchung im Folgenden an den durch Mayring (vgl. 2002: 144ff.) vorgeschlagenen sechs allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung orientieren.

Verfahrensdokumentation: Auf die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses wurde bei der vorliegenden Arbeit großer Wert gelegt. Aus diesem Grunde wurde

nicht nur die Wahl der Methoden, beginnend mit der Entscheidung für das qualitative Forschungsparadigma, ausführlich begründet. Zudem wurden alle Zwischenschritte, die zu den hier dargestellten Ergebnissen geführt haben, durch den Autor dieser Untersuchung gesichert und können so jederzeit nachvollzogen werden. Die persönlichen Daten der Interview-Partner sowie das Rohmaterial werden ab Durchführung des jeweiligen Interviews 24 Monate lang aufbewahrt (vgl. Kapitel 3.4.4.6).

Argumentative Interpretationsabsicherung: Das Grundverständnis des Autors als Basis für seine Interpretationen wurde zu Beginn der Untersuchung umfassend dargestellt. Im Rahmen des Auswertungsprozesses wurde Interview-intern und Interview-übergreifend auf insgesamt konsistente Interpretationen geachtet. Dabei wurde Unklarheiten vorab im Rahmen der Explikation nachgegangen.

Regelgeleitetheit: Bei Datenerhebung und Datenauswertung wurde auf die Einhaltung der jeweiligen Verfahrensschritte geachtet. Abwandlungen der Verfahren wurden sorgfältig erwogen und begründet.

Nähe zum Gegenstand: Nach Mayring (2002: 146) ist die Interessenübereinstimmung mit den Beforschten ein zentraler Aspekt für die Nähe zum Gegenstand. Durch die besondere Rolle des Autors als Forscher und zugleich Offizier konnte die persönliche Erfahrung mit der Bundeswehr als wichtige Gemeinsamkeit herausgestellt werden. Aus der Bereitschaft, an einer Untersuchung teilzunehmen, deren übergeordnetes Ziel in einer Optimierung der iK in der Bundeswehr besteht, kann ferner gefolgert werden, dass auch den Beforschten an einer Erreichung dieses Zieles gelegen ist. Schließlich wurden durch die Beforschten Zeit und Energie investiert, um an dieser Untersuchung mitzuwirken; monetäre Anreize gab es nicht. Insofern kann von einer Interessenübereinstimmung zwischen Forscher und Beforschten ausgegangen werden.

Kommunikative Validierung: Ein wesentliches Kennzeichen qualitativer Forschung besteht darin, dass den Beforschten mehr Kompetenz zugebilligt wird als bei der quantitativen Forschung (Mayring 2002: 147). „*Sie sind nicht nur Datenlieferanten, sondern denkende Subjekte wie die Forscher auch.*“ (Mayring 2002: 147)

Wenngleich Mayring ausdrücklich darauf hinweist, dass es sich dabei nicht um das ausschließliche Kriterium handeln kann, so sieht er dennoch ein Gütekriterium qualitativer Forschung in dem Anspruch, dass sich die Beforschten in den Analyseergebnissen wieder finden (Mayring 2002: 147).

Zur kommunikativen Validierung legte der Autor dieser Untersuchung mehreren Interview-Partnern ihre transkribierten Aussagen und die entsprechenden Reduktionen mit der Bitte um kritische Prüfung vor. Alle so angesprochenen Interview-Partner haben bestätigt, dass sie sich mit ihren Auffassungen und den von ihnen getroffenen Aussagen im vorgelegten Material wieder finden.

Triangulation: Unter Triangulation versteht Mayring die Erhöhung der Forschungsqualität durch die Verbindung mehrerer Analysegänge, dabei insbesondere auch die Kombination qualitativer und quantitativer Analysen (2002: 147f.). Mit den in Kapitel 3.4.7 dargestellten Annahmen sowie dem daraus entwickelten Modell (vgl. Kapitel 3.4.8) steht die Ausgangsbasis für eine quantitative Anschlussforschung bereit. Dem Gütekriterium der Triangulation wird indes nur Rechnung getragen, wenn dies – wie noch zu ermitteln sein wird – unter Aufwand-Nutzen-Gesichtspunkten für diese Untersuchung sinnvoll erscheint.

Insgesamt ist festzustellen, dass die durch Mayring empfohlenen Gütekriterien qualitativer Forschung (2002: 144ff.) im Rahmen der vorliegenden empirischen Untersuchung Berücksichtigung fanden.

3.4.9.2 Rolle des Autors

Die Doppelrolle des Autors dieser Arbeit wurde im Rahmen der Setting-Analyse bereits reflektiert (vgl. Kapitel 3.4.1.2) und dort vor dem Hintergrund des gewählten qualitativen Forschungsparadigmas insgesamt als unkritisch bewertet.

Gleichwohl wurde es als wichtig erachtet, diesen Aspekt bei der Vorbereitung und insbesondere bei der Durchführung und Analyse der Interviews stets im Bewusstsein zu halten. Nach Durchführung aller Interviews und Abschluss des Analyseprozesses lässt sich aus Sicht des Verfassers dieser Untersuchung Folgendes feststellen:

- Die Interview-Partner sahen den Verfasser nicht primär in der Rolle eines Forschers, sondern als Soldat der Bundeswehr.
- Dieser gemeinsame Abholpunkt war für das Schaffen einer Vertrauensbasis sehr bedeutsam.
- Das teilweise erhebliche ‚Dienstgradgefälle‘ zwischen Interviewer und Interview-Partner wirkte sich in keiner Weise negativ aus und führte auch nicht zu einem entsprechenden Rollenverständnis und -verhalten der Interview-Partner.

- Die Erfahrungen des Verfassers als aktiver Soldat der Bundeswehr waren sowohl für die Interview-Führung als auch für das Verständnis und die Interpretation der durch die Interview-Partner getroffenen Aussagen unerlässlich.

So kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass sich die Doppelrolle des Verfassers nicht negativ, sondern positiv auf die Untersuchung ausgewirkt hat.

3.4.9.3 Ethische Aspekte

„In vielen Bereichen ist Forschung unter ethischen Gesichtspunkten zum Thema geworden.“ (Flick 2007: 56) Flick (2007: 63) weist in diesem Kontext unter Bezugnahme auf Northway (2002: 3) darauf hin, dass letztendlich alle Aspekte eines Forschungsprozesses, die Entscheidung für ein Thema, die Festlegung des Samples, die Durchführung der Forschung sowie die Kommunikation der Erkenntnisse, ethische Implikationen besitzen. Im Sinne dieses Verständnisses hat *„die wachsende Sensibilität für ethische Fragen [...] über die Jahre zur Formulierung zahlreicher Ethikkodices und Etablierung von Ethikkommissionen in vielen Bereichen geführt“* (Flick 2007: 57).

Bei dieser Untersuchung wurde auf die Beachtung der Ethischen Richtlinien der DGPs und des BDP (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen 2012) großer Wert gelegt. Mit Blick auf die Ziele und die gewählten Methoden zur Erkenntnisgewinnung erscheinen aus ethischer Sicht zwei Aspekte relevant:

- Nicht selten ist ein Soldat der Bundeswehr während seiner Dienstzeit mit schützenswerten Informationen befasst. Das Soldatengesetz verpflichtet Soldaten auch nach Ausscheiden aus dem Wehrdienst zur Verschwiegenheit in Angelegenheiten, die ihrer Bedeutung nach einer Geheimhaltung bedürfen (Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten 2012). Ein Gespräch über Erfahrungen aus seiner Zeit als Soldat könnte den Interview-Partner so in einen Gewissenskonflikt bringen. Die Pflicht zur Verschwiegenheit betrifft gleichwohl nicht nur den Interview-Partner, sondern in gleicher Weise auch den Verfasser selbst. Schließlich hat auch dieser – vor allem im Rahmen der Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse – sicherzustellen, dass keine im Sinne des Soldatengesetzes schützenswerten Informationen preisgegeben werden. Aus diesen Gründen wurde der Aspekt der Geheimhaltung vor jedem Interview gezielt durch den Verfasser angesprochen (vgl. Interview-

Leitfaden, Kapitel 3.4.4.2). Dabei wurden geheimhaltungsbedürftige Informationen bereits ex ante ausgeklammert. Auf diese Weise wurde – nach Auffassung des Autors erfolgreich – versucht, diesbezügliche Gewissenskonflikte bei den Interview-Partnern zu vermeiden. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Untersuchung war ein durch die Geheimhaltungspflicht verursachter Erkenntnisverlust ohnehin nicht zu erwarten.

- Ein Gespräch über die Erfahrungen als Soldat im Rahmen der iK kann auch die Schilderung für den Interview-Partner negativer Erlebnisse beinhalten. Da im Rahmen des Interviews Aspekte wie Offenheit, Manipulation, Feedback und Menschlichkeit angesprochen werden mussten, kam auch eine Aussparung dieser Erlebnisse nicht in Betracht. Da diese kommunikativen Erfahrungen in der Regel mit – dem Interviewer möglicherweise sogar bekannten – Personen verknüpft sind und die Untersuchungsergebnisse zudem veröffentlicht werden sollen, standen die Interview-Partner vor der Frage der Namensnennung und einer damit möglicherweise einher gehenden Rufschädigung. Auch dieser Umstand wurde durch den Verfasser vor Beginn des Interviews gezielt angesprochen (vgl. Interview-Leitfaden, Kapitel 3.4.4.2), um dem Interview-Partner diesbezügliche Sorgen zu nehmen. Dabei wurde versichert, dass konkrete Namen für den Erkenntnisgewinn unbedeutend sind und deshalb auf deren Nennung verzichtet wird.

Nach Abschluss des Interviews wurde der Interview-Partner gezielt nach seinem Befinden im Hinblick auf Geheimhaltung und Namensnennungen befragt. In keinem Fall wurden Bedenken geäußert. Damit kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass die durch den Verfasser identifizierten ethischen Implikationen in einer ihrer Bedeutung angemessenen Weise Berücksichtigung fanden.

3.4.9.4 Bewertung der Ergebnisse im übergeordneten Kontext

Die mit dieser empirischen Untersuchung erlangten Erkenntnisse betreffen einen bisher nahezu unerforschten Untersuchungsgegenstand (vgl. Kapitel 3.2.2). Eine Erklärung dafür mag darin liegen, dass den Unterschieden in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen bis dato wenig Relevanz beigemessen wurde. Über die Entscheidungsrelevanz dieser Unterschiede im Rahmen der Auswahl eines für die Bundeswehr geeigneten Instruments des Kommunikations-

Controllings wird an späterer Stelle noch zu befinden sein. Gleichwohl erscheint es sinnvoll, die mit dieser Untersuchung erforschten Erkenntnisse auch im Lichte anderer potenzieller Fragestellungen, und damit in einem übergeordneten Kontext, zu betrachten.

Dabei erscheinen diejenigen Annahmen als beleuchtenswert, welche Aussagen über Unterschiede in der iK treffen, damit also die Annahmen 1 bis 5 sowie die Annahmen 7 bis 10 (vgl. Kapitel 3.4.7). Die Möglichkeit einer weiterführenden Nutzung dieser Annahmen scheint immer dann gegeben zu sein, wenn Fragestellungen an der kommunikativen Schnittstelle zwischen Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen zu behandeln sind, soweit die iK hier im Vordergrund steht. Diese könnten beispielsweise in den folgenden Themenbereichen auftreten:

➤ Schulung von Consultants

Das Aufeinandertreffen von Angehörigen der Bundeswehr und Unternehmensberatern aus privatwirtschaftlichen Consulting-Unternehmen gestaltete sich in der Vergangenheit nicht immer reibungslos (vgl. Kapitel 3.4.1.3.3). Eine Ursache dafür könnte auch in den Unterschieden im kommunikativen Verhalten der privatwirtschaftlichen und militärischen Akteure liegen. Hier könnten die mit dieser Untersuchung erlangten Erkenntnisse dazu beitragen, zivile Berater und Angehörige der Bundeswehr vor Beginn ihrer Zusammenarbeit zu sensibilisieren, um möglicherweise programmierte Konflikte aufgrund unterschiedlicher kommunikativer Verhaltensmuster zu vermeiden.

➤ Schulung von ‚Grenzgängern‘

Insbesondere bei der Beschaffung von Ausrüstung und Gerät findet ein intensiver Dialog zwischen Angehörigen der Bundeswehr und Vertretern privatwirtschaftlicher Unternehmen statt (Bundesministerium der Verteidigung 2014d). Auch hier könnten die vorliegenden Erkenntnisse dazu beitragen, neu in eine entsprechende Verwendung geführte Soldaten auf ihre Aufgabe vorzubereiten.

➤ Vorbereitung auf berufliche Neuorientierung

Durch den Einsatz von Zeitsoldaten mit unterschiedlichen Verpflichtungszeiten findet in großem Umfang ein Wechsel von ehemaligen Soldaten in privatwirtschaftliche Unternehmen statt. Ebenso besteht die Möglichkeit eines Seiteneinstiegs von in der Privatwirtschaft Beschäftigten in die Bundeswehr

(Bundesministerium der Verteidigung 2014c). Dass ehemalige Soldaten nach ihrem Übergang in die Privatwirtschaft nicht selten Problemen im Rahmen der iK begegnen, zeigt die vorliegende empirische Untersuchung deutlich auf. Besonders plakativ stellt dies das folgende Zitat aus einem Interview heraus.

„Ich kannte das auch nur so, da [in der Bundeswehr; Anm. d. Verf.] wurde, man hat seine Arbeit gemacht und sie wurde überprüft oder abgenommen und dann kam raus, gut oder schlecht und das wurde dann aber auch gesagt, aber das war dann auch ok. Das war ja auch, deswegen haben wir die Arbeit gemacht und deswegen war's auch gut. Ich kannte das nicht und ich stand dann auch teilweise wie der berühmte Ochs vorm Berg. Hab dann auch gesagt, wenn was falsch ist, sagt mir das doch, dann mach ich das anders und dann mach ich das das nächste Mal anders, das ist doch gut. Ja wir wollen dir ja jetzt auch nicht zu nahe treten usw., sehr strange. Nicht gut, wirklich nicht. Fand ich nicht gut.“ (I9/113-125)

Hier könnten die vorliegenden Erkenntnisse im Rahmen von gezielten Vorbereitungsmaßnahmen auf den Übergang in die Privatwirtschaft et vice versa dazu beitragen, Missverständnisse und daraus möglicherweise resultierende zwischenmenschliche und sonstige Probleme zu vermeiden.

Auch an dieser Stelle erscheint indes der Hinweis zweckmäßig, dass die hier erlangten Erkenntnisse eine mittels qualitativer Verfahren geschaffene Ausgangsbasis darstellen und vor weiterer Verwendung einer Anschlussforschung im Rahmen der Triangulation (vgl. Kapitel 3.4.9.1) bedürfen.

3.5 Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2

Während sich die vorstehenden Aussagen auf die Sub-Forschungsfragen 2.3 und 2.4 bezogen, deren Beantwortung mittels der empirischen Untersuchung angestrebt wurde, soll in diesem Kapitel der Fokus auf die Sub-Forschungsfrage 2 geweitet werden.

Sub-Forschungsfrage 2: Welche für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede bestehen zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr?

Zur Beantwortung dieser Frage sind die anhand der Sub-Forschungsfragen 2.1, 2.2, 2.3 und 2.4 erlangten Erkenntnisse heranzuziehen.

Zunächst bedarf es mit Blick auf die Formulierung der Sub-Forschungsfrage 2 indes erneut einer Klarstellung, welche Unterschiede für die zielgerichtete Steuerung der iK als bedeutsam anzusehen sind. Mit Blick auf die Zielsetzung dieser Untersuchung, aus den für privatwirtschaftliche Unternehmen zur Steuerung der iK entwickelten Instrumenten die für die Bundeswehr bestgeeigneten auszuwählen, handelt es sich hierbei um Unterschiede, die bei der zu treffenden Auswahl relevant erscheinen. Wie in Kapitel 3.2.2 festgestellt, können diese Unterschiede organisationspezifisch mit Relevanz für die iK sein oder aber im Kernprozess der iK selbst liegen. Insofern soll auch die Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2 – auf Basis der Erkenntnisse zu den SF 2.1, 2.2, 2.3 und 2.4 – dieser Systematik folgen.

3.5.1 Bedeutsame organisationspezifische Unterschiede

Diese Unterschiede wurden bereits in Kapitel 3.4.1.3 herausgearbeitet sowie dort im Hinblick auf ihre Relevanz bewertet und sollen hier lediglich erneut genannt werden.

Es handelt sich dabei um

- die Konzeption der Inneren Führung,
- das Verhältnis der Bundeswehr zu externem Consulting,
- die Bundeswehr-spezifische SAP-Anwendung SASPF,
- das kameralistische Haushaltssystem der Bundeswehr sowie
- das Controlling-System der Bundeswehr.

3.5.2 Bedeutsame im Kernprozess der iK liegende Unterschiede

In diesem Kapitel sollen die im Rahmen der empirischen Untersuchung generierten Annahmen im Hinblick auf ihre Relevanz für die vorzunehmende Auswahl von Steuerungsinstrumenten der iK betrachtet werden.

Annahme 1:

Die iK im Kreise der Kollegen ist in der Privatwirtschaft manipulativer als in der Bundeswehr.

Annahme 3:

Die iK in der Bundeswehr ist offener, verbindlicher, fürsorglicher aber auch formaler als in der Privatwirtschaft.

Annahme 5:

Die iK in der Bundeswehr ist aufgrund der Ausbildung der Führungskräfte offener und strukturierter als in der Privatwirtschaft.

Annahme 8:

Die iK in der Bundeswehr ist formalisierter als in der Privatwirtschaft.

Annahme 9:

Die iK in der Bundeswehr ist offener als in der Privatwirtschaft.

Annahme 10:

Die iK in der Bundeswehr ist verbindlicher als in der Privatwirtschaft.

Aus den Annahmen 1, 3, 5, 8, 9 und 10 kann gefolgert werden, dass aufgrund der Eigenschaften der iK in der Bundeswehr dort insgesamt günstigere Rahmenbedingungen für eine zielgerichtete Steuerung der iK zu erwarten sein könnten. Dies träfe aufgrund der Offenheit und Verbindlichkeit der iK in der Bundeswehr insbesondere auf den Einsatz von Instrumenten zur Messung des Outcome der iK zu. Für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr besitzen diese Annahmen indes keine unmittelbare Relevanz.

Annahme 2:

Die iK in der Privatwirtschaft ist fokussierter, härter und energischer als in der Bundeswehr.

Annahme 4:

Die Qualität der iK mit dem Vorgesetzten, insbesondere in Meetings, ist in der Bundeswehr höher als in der Privatwirtschaft.

Annahme 6:

Die iK weist in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft auf vergleichbaren Hierarchieebenen ähnliche Eigenschaften auf. In den unteren Hierarchieebenen ist sie eher direkt, ungeschönt, offen und kollegial, während sie nach oben hin subtiler, vorsichtiger und politischer wird.

Annahme 7:

Die iK in der Bundeswehr ist menschlicher als in der Privatwirtschaft.

Annahme 11:

Jedes einzelne Individuum bestimmt durch das ihm eigene kommunikative Verhalten die iK in der jeweiligen Organisation mit. Dabei kann es – je nach Konstellation – zu einer Verstärkung, einer Abschwächung oder zu einer Übersteuerung der organisationalstypischen Eigenschaften der iK kommen. Dies gilt für Bundeswehr und Privatwirtschaft in gleicher Weise.

Die Annahmen 2, 4, 6, 7 und 11 besitzen ebenfalls für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr keine unmittelbare Relevanz.

3.5.3 Aufwand-Nutzen-Aspekt und Zusammenfassung

Insgesamt ist festzustellen, dass keine der in Kapitel 3.5.2 betrachteten Annahmen Entscheidungsrelevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Instruments zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr besitzt. Dies führt zur Notwendigkeit einer Bewertung der hier durchgeführten empirischen Untersuchung unter dem Aufwand-Nutzen-Aspekt. In diesem Kontext ist Folgendes festzuhalten:

- Die als fester Bestandteil der empirischen Untersuchung dieser vorgelagerte Setting-Analyse hat wichtige entscheidungsrelevante Aspekte erbracht, die im folgenden Teil der Arbeit zur Anwendung gelangen werden.
- Zudem haben sich Hinweise darauf ergeben, dass erhebliche Unterschiede in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen existieren. Diese könnten in einem übergeordneten Kontext von Nutzen sein (vgl. Kapitel 3.4.9.4).
- Aus einer weiteren Betrachtung dieser angenommenen Unterschiede ergaben sich Hinweise darauf, dass das Vorhaben einer zielgerichteten Steuerung der

iK in der Bundeswehr auf insgesamt günstigere Rahmenbedingungen treffen könnte als in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

- Schließlich stellt auch die Bewertung, dass die erforschten Unterschiede in der iK keine Auswahlrelevanz besitzen, keine Nullaussage dar; vielmehr handelt es sich dabei um ein die vorliegende Untersuchung sehr wohl beförderndes Zwischenergebnis.
- Eine weitere Aufklärung im Rahmen der Triangulation erscheint indes aus Aufwand-Nutzen-Überlegungen heraus für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit nicht angezeigt. Sollten die hier entwickelten Annahmen im Rahmen einer Untersuchung mit anderer Zielsetzung aufgegriffen werden, so ist dort die Frage nach einer qualitativen und/oder quantitativen Überprüfung erneut zu beantworten. Eine quantitative Überprüfung wird sich dann gegebenenfalls an den Gütekriterien Validität, Reliabilität, Objektivität, Repräsentativität und Generalisierbarkeit (Bortz/Döring 2006: 195ff.; Koch 2009: 33) zu messen haben.

Zum Abschluss des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit lässt sich die Sub-Forschungsfrage 2 wie folgt beantworten:

Es bestehen folgende für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr:

- Konzeption der Inneren Führung
- Verhältnis der Bundeswehr zu externem Consulting
- Bundeswehr-spezifische SAP-Anwendung SASPF
- Kameralistisches Haushaltssystem der Bundeswehr
- Controlling-System der Bundeswehr

Diese entscheidungsrelevanten Unterschiede können im Folgenden zur Entwicklung eines Bewertungsregimes für die zielgerichtete Auswahl von Steuerungsinstrumenten herangezogen werden.

4 Empfehlungen zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr

Von den in Kapitel 1.2 entwickelten Sub-Forschungsfragen konnten bislang zwei einer Antwort zugeführt werden (vgl. Kapitel 2.9 und 3.5). Noch zu beantworten ist schließlich die Sub-Forschungsfrage 3.

Sub-Forschungsfrage 3: Welches Instrument zur zielgerichteten Steuerung der iK eignet sich unter Berücksichtigung der festgestellten Unterschiede am besten für eine Einführung in die Bundeswehr und wie sollte diese vollzogen werden?

Der vierte Hauptabschnitt der vorliegenden Arbeit verfolgt mithin die Zielsetzung, Empfehlungen zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr in dreifacher Hinsicht herauszuarbeiten. Zunächst soll durch eine transparente und nachvollziehbare Methode das für die Bundeswehr am besten geeignete Steuerungsinstrument ausgewählt werden. Es folgen Empfehlungen zur Adaption dieses Instruments an einen Einsatz in der Bundeswehr. Schließlich werden Vorschläge zur Einführung des Instruments in die Bundeswehr aus OE-Sicht unterbreitet.

4.1 Bestgeeignetes Instrument

Im zweiten Hauptabschnitt wurde das aktuell zur Steuerung der iK einer Organisation verfügbare Instrumentarium in seiner Gesamtheit dargestellt und nach verschiedenen Kriterien klassifiziert. Die im folgenden Hauptabschnitt angestellte empirische Untersuchung förderte für eine Auswahl entscheidungsrelevante Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr zu Tage.

Die dadurch insgesamt erlangten Erkenntnisse ermöglichen nunmehr die zielgerichtete Auswahl des für die Bundeswehr bestgeeigneten Steuerungsinstruments wie folgt:

Den ersten Schritt stellt die Herleitung eines Bewertungsregimes dar, unter dessen Nutzung die Steuerungsinstrumente im Folgeschritt einer systematischen Bewertung unterzogen werden können. Den dritten und letzten Schritt bildet schließlich die Auswahl des für die Bundeswehr bestgeeigneten Instruments zur Steuerung der iK.

4.1.1 Herleitung eines Bewertungsregimes

Aus der Vielzahl der hier dargestellten Instrumente zur Steuerung der iK einer Organisation soll an dieser Stelle unter Einsatz eines adäquaten Verfahrens dasjenige In-

strument ausgewählt werden, das sich insgesamt am besten für einen Einsatz in der Bundeswehr eignet. In diesem Kontext soll ein Verfahren dann als adäquat angesehen werden, wenn es folgende Voraussetzungen erfüllt:

- Berücksichtigung aller entscheidungsrelevanten Aspekte
- Transparenz
- Nachvollziehbarkeit
- Adaptierbarkeit

Unter Adaptierbarkeit soll hier die Möglichkeit verstanden werden, das Verfahren an veränderte entscheidungsrelevante Aspekte anzupassen. Dies erscheint sinnvoll, da sich im Rahmen weiterer Untersuchungen oder organisationaler Veränderungen durchaus Anpassungsbedarf ergeben kann.

Die Entscheidungstheorie bietet eine große Anzahl von Entscheidungsmodellen an, die insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre auf vielfältige Anwendungsgebiete treffen (vgl. Bamberg/Coenenberg/Krapp 2012 sowie Aldinger 1999). Ein vergleichsweise einfaches und die oben genannten Voraussetzungen erfüllendes Verfahren stellt die Nutzwertanalyse dar, die im Folgenden kurz dargestellt werden soll.

4.1.1.1 Verfahren der Nutzwertanalyse

Das von Zangemeister eingeführte Verfahren beschreibt er selbst als die

„Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt durch die Angabe der Nutzwerte [...] der Alternativen.“ (Zangemeister 1976: 45)

Die Nutzwertanalyse geht davon aus, dass der Gesamtnutzen einer Handlungsalternative nicht uno actu festzustellen ist. Dieses Problem löst die Nutzwertanalyse dadurch auf, dass in einem iterativen Prozess zunächst der Teilnutzen der Alternative bezüglich jedes Teilzieles ermittelt wird und sich im Anschluss daran der Gesamtnutzen durch Aggregation der Teilnutzen ergibt. Auf diese Weise lassen sich auch mehrere Alternativen im Hinblick auf Teilnutzen und Gesamtnutzen differenzieren (Aldinger 1999: 7f.). Insgesamt vollzieht sich eine Nutzwertanalyse mithin als iterativer Prozess mit folgenden Teilschritten:

- Festlegung der Bewertungskriterien (Teilziele) und des Bewertungsmaßstabes
- Gewichtung der Bewertungskriterien
- Bewertung der Zielerreichung für jedes einzelne Bewertungskriterium
- Berechnung des Nutzwertes durch Multiplikation von Zielerreichungsgrad und Gewichtung bei jedem einzelnen Bewertungskriterium
- Ermittlung des Gesamtnutzwertes der Alternative durch Addition der einzelnen Nutzwerte
- Vergleich der Gesamtnutzwerte der verschiedenen Alternativen
- Auswahl der Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert

Dieses Verfahren wird im Folgenden angewendet.

4.1.1.2 Ableitung der Bewertungskriterien

Die Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2 liefert die Ausgangsbasis für die nunmehr vorzunehmende Ableitung der Bewertungskriterien, die im Folgenden aus den für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschieden zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr generiert werden sollen.

- Konzeption der Inneren Führung
 - Verhältnis der Bundeswehr zu externem Consulting
 - Bundeswehr-spezifische SAP-Anwendung SASPF
 - Kameralistisches Haushaltssystem der Bundeswehr
 - Controlling-System der Bundeswehr

Abb. 76: Für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsame Unterschiede (eigene Darstellung)

Diese in der Setting-Analyse herausgearbeiteten Unterschiede wurden bereits dort hinsichtlich ihrer Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments bewertet (vgl. Kapitel 3.4.1). Auf diese Bewertungen kann hier zurückgegriffen werden.

Konzeption der Inneren Führung

- **Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments**

Aus dem Prinzip der Inneren Führung resultiert die Notwendigkeit, für das Controlling der iK ein Instrument auszuwählen, das auch den Outcome der iK erfassen kann.

Da rein Outcome-orientierte Instrumente bereits für die weitere Betrachtung **als ausschließliches Controlling-Tool** verworfen wurden (vgl. Kapitel 2.7), erscheint es erforderlich, ein Instrument auszuwählen, in das ein Outcome-orientiertes Instrument des Kommunikations-Controllings integriert werden kann.

=> **Bewertungskriterium 1:**

Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

Verhältnis der Bundeswehr zu externem Consulting

➤ Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Insgesamt sprechen drei Aspekte – die Skepsis gegenüber externen Beratungsleistungen in der Bundeswehr, die dort vorhandene Eigenkompetenz sowie der Sparsamkeitsgrundsatz der Bundeshaushaltsordnung – für ein Instrument, das in der Bundeswehr ‚mit Bordmitteln‘ eingeführt und betrieben werden kann. Aus diesem Blickwinkel heraus wäre einem solchen Instrument des Kommunikations-Controllings der Vorzug zu geben.

=> **Bewertungskriterium 2**

Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

Bundeswehr-spezifische SAP-Anwendung SASPF

➤ Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Nachdem eine erklärte Zielsetzung der Bundeswehr in der Abschaffung von Insellösungen zu Gunsten einer SAP-basierten, integrierten IT-Architektur besteht, liefe ein mit einer spezifischen eigenen IT-Architektur zu betreibendes Instrument des Kommunikations-Controllings dieser Zielsetzung zuwider. Insofern wäre einem Instrument der Vorzug einzuräumen, das keine eigene Software-Umgebung benötigt.

=> **Bewertungskriterium 3:**

Keine Software-Insellösung

Kameralistisches Haushaltssystem der Bundeswehr

➤ Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments

Teilweise benötigen Instrumente des Kommunikations-Controllings betriebswirtschaftliche Kenngrößen, die in der Bundeswehr aufgrund des dort praktizierten kameralistischen Haushaltssystems nicht oder nur ansatzweise erhoben werden können. Einem Controlling-Instrument kann indes nur dann eine volle Eignung für die zielgerichtete Steuerung der iK der Bundeswehr attestiert werden, wenn es ausschließlich

auf in der Bundeswehr ermittelbare Kenngrößen zurückgreift. Dies trifft auf die bereits in Kapitel 2.5.4 klassifizierten Instrumente der strategischen Perspektive zu.

=> **Bewertungskriterium 4:**

Kameralistik-Kompatibilität

Controlling-System der Bundeswehr

➤ **Relevanz für die Auswahl des bestgeeigneten Controlling-Instruments**

Durch die im Rahmen der Reorganisation des Controllings erfolgte Abkehr von der BSC stellt die Nutzung derselben als methodisches Vehikel durch ein Instrument des Kommunikations-Controllings einen Nachteil dar. Es sollte mithin einem Instrument der Vorzug gegeben werden, das nicht methodisch an die BSC gebunden ist.

=> **Bewertungskriterium 5:**

BSC-Unabhängigkeit

Damit stehen fünf Bewertungskriterien zur Verfügung, für die im Folgenden Bewertungsmaßstab und Gewichtung festzulegen sind.

4.1.1.3 Festlegung eines Bewertungsmaßstabes

„Der Teilnutzen der einzelnen Alternativen in bezug [sic!] auf ein bestimmtes Ziel muß durch Transformation der Ergebnisse in eine normierte, ordinale Nutzenskala ermittelt werden, d.h. die Ergebnishöhe muß Bewertungsklassen zugeordnet werden, die z.B. durch eine Notenskala von 5 bis 1 oder sehr gut (++) , gut (+) , mittel (0) , schlecht (-) und sehr schlecht (--) repräsentiert werden.“ (Aldinger 1999: 8)

Für die im Rahmen dieser Untersuchung durchzuführende Nutzwertanalyse erscheint eine Skalierung von ++ über +, 0 und - bis hin zu - - sinnvoll. Damit aus den Einzelnoten in Verbindung mit der Gewichtung schließlich ein Teilnutzen berechnet werden kann, sind diese nach Durchführung der gesamten Bewertung wie folgt zu überführen:

| | | |
|-----|---|---|
| ++ | → | 5 |
| + | → | 4 |
| 0 | → | 3 |
| - | → | 2 |
| - - | → | 1 |

Zu betonen ist hier, dass lediglich 5 und 4 Punkte eine Positivwertung darstellen; die Negativwertung beginnt dementsprechend bei 2 Punkten.

4.1.1.4 Gewichtung der Bewertungskriterien

„Die verschiedenen Ziele (Entscheidungskriterien) werden gewichtet. Man kann entweder für jedes Teilziel Gewichtungsfaktoren als Vielfaches eines als Standard genommenen Teilziels festlegen, oder das Gewicht der einzelnen Teilziele als Prozentsatz des Gesamtnutzens festlegen, so daß sich die Gewichtungsfaktoren insgesamt zu 1 addieren. Die Festlegung dieser Gewichtungsfaktoren entspringt der subjektiven Wertvorstellung, d.h. den Präferenzen des Entscheidungsträgers.“ (Aldinger 1999: 8)

Da die Gewichtung der Kriterien eine subjektive Bewertung des Autors dieser Untersuchung darstellt, soll besonderer Wert auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit gelegt werden. Um dies weitestgehend sicherzustellen, erscheint die Anwendung des folgenden Verfahrens als zielführend.

„Eine Methode [sic!] um Gewichtungsfaktoren systematisch festzulegen, ist der paarweise Vergleich. Dabei werden alle Kriterien jeweils einmal einzeln gegeneinander gewichtet. Es ist jeweils festzustellen, ob das Kriterium K_n wichtiger als, gleich wichtig wie oder weniger wichtig als das Kriterium K_{n+1} ist. Durch die Auswertung der Matrix ergeben sich die Gewichtungsfaktoren g_i , durch die eine Rangreihe der Wichtigkeit der Kriterien erstellt werden kann. Durch Normierung werden dann die Gewichtungsfaktoren G_i ermittelt, die für die Nutzwertanalyse verwendet werden können.“ (Technische Universität Dortmund 2014)

Insgesamt sind auf diese Weise die nachstehend aufgeführten Kriterien zu gewichten:

- ⇒ Bewertungskriterium 1
Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments
- ⇒ Bewertungskriterium 2
Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb
- ⇒ Bewertungskriterium 3
Keine Software-Insellösung

- ⇒ Bewertungskriterium 4
Kameralistik-Kompatibilität
- ⇒ Bewertungskriterium 5
BSC-Unabhängigkeit

Wird ein Kriterium als wichtiger als das andere erachtet, so erfolgt die Vergabe der Wertung 2. Die Wertung 1 wird für eine gleich hohe Wichtigkeit, die Wertung 0 für eine geringere Wichtigkeit vergeben. Die einzelnen Bewertungen des Autors im paarweisen Vergleich sowie die Gewichtung und Priorität können der nachstehenden Abbildung entnommen werden.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Gewichtung | Priorität |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|------------|-----------|
| 1 | xxx | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 4. |
| 2 | 1 | xxx | 0 | 0 | 0 | 1 | 5. |
| 3 | 2 | 2 | xxx | 0 | 2 | 6 | 2. |
| 4 | 2 | 2 | 2 | xxx | 2 | 8 | 1. |
| 5 | 1 | 2 | 0 | 0 | xxx | 3 | 3. |

Abb. 77: Gewichtung der Bewertungskriterien durch paarweisen Vergleich (eigene Darstellung)

Insgesamt ist festzustellen, dass das Kriterium 4 das höchste Gewicht besitzt. Es ist wichtiger als alle anderen Kriterien. Damit zeigt sich die herausragende Bedeutung des in der Bundeswehr herrschenden Prinzips der Kameralistik für das Controlling in der Bundeswehr, dessen Nichtberücksichtigung nach Auffassung des Autors bereits bei der Einführung des Controllings in die Bundeswehr zur Auswahl suboptimaler Controlling-Instrumente geführt hat (vgl. Kapitel 1.1).

Mit den in Kapitel 4.1.1.1 bis 4.1.1.4 getroffenen Festlegungen kann nunmehr eine umfassende, transparente, nachvollziehbare und adaptierbare Bewertung der Instrumente zur Steuerung der iK im Hinblick auf ihre Eignung für die Bundeswehr durchgeführt werden.

4.1.2 Bewertung der grundsätzlich geeigneten Instrumente

In Kapitel 2.7 wurde die Gesamtheit der dargestellten Instrumente des Kommunikations-Controllings einer Bewertung nach zwei allgemeinen Bewertungskriterien unterzogen. Aus dieser gingen die folgenden sieben Instrumente hervor, denen eine grundsätzliche Eignung zur zielgerichteten Steuerung kommunikativer Prozesse attestiert werden konnte:

- DPRG-Modell

- Communication Scorecard
- Corporate Communications Scorecard
- Communications Value System
- Value Based Communication Management
- CommunicationControlCockpit
- Intangible Performance Management

Diese Instrumente sollen nun im Hinblick auf ihre Eignung zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr bewertet werden. Zur Vermeidung von Wiederholungen wird bezüglich der Darstellung der Instrumente auf das Kapitel 2.4.3 und die dort jeweils angegebenen Quellen verwiesen.

4.1.2.1 DPRG-Modell

Bewertungskriterium 1: Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

Alle Dimensionen des Kommunikations-Controllings, auch der Outcome, können durch das DPRG-Modell abgedeckt werden. Deshalb ist hier die Wertung ++ zu vergeben.

Bewertungskriterium 2: Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

Es ist umfangreiche Literatur zu Ableitung, Einführung und Betrieb des DPRG-Modells vorhanden. Einführung und Betrieb erscheinen insofern ohne externe Unterstützung möglich. Auch hier kann die Wertung ++ vergeben werden.

Bewertungskriterium 3: Keine Software-Insellösung

Eine eigene Software-Anwendung ist nicht erforderlich. Damit ist die Vergabe der Wertung ++ gerechtfertigt.

Bewertungskriterium 4: Kameralistik-Kompatibilität

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die in der Bundeswehr aufgrund des kameralistischen Systems nicht oder nur ansatzweise generiert werden können, benötigt das DPRG-Modell nicht. Insofern kann auch hier die Wertung ++ vergeben werden.

Bewertungskriterium 5: BSC-Unabhängigkeit

Das DPRG-Modell benötigt die BSC als methodisches Vehikel. Dies führt zur Vergabe der Wertung --.

Insgesamt erreicht das DPRG-Modell damit in vier von fünf Bewertungskriterien die

bestmögliche Bewertung.

4.1.2.2 Communication Scorecard

Bewertungskriterium 1: Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

In der sog. Scoring-Phase erfolgt die Erarbeitung eines quantitativen Bewertungsschemas für die Messung und Steuerung der Kommunikationsleistungen. Hier können Outcome-orientierte Instrumente integriert werden. Dies führt zur Vergabe der Wertung ++.

Bewertungskriterium 2: Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

Die Communication Scorecard (CSC) als hauseigenes Produkt der Hering Schuppener Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH ist in der einschlägigen Literatur nicht annähernd so detailliert beschrieben wie beispielsweise das DPRG-Modell. Es erscheint nach Auswertung der verfügbaren Informationen kaum möglich, die CSC ohne externe Unterstützung in die Bundeswehr einzuführen und dort zu betreiben. Damit kann hier nur die Wertung - vergeben werden.

Bewertungskriterium 3: Keine Software-Insellösung

Auch die CSC benötigt keine eigene Software-Anwendung, was zur Vergabe der Wertung ++ führt.

Bewertungskriterium 4: Kameralistik-Kompatibilität

Die CSC verfolgt die Zielsetzung, durch Verbindung von harten und weichen Faktoren in Ursache-Wirkungs-Ketten die Mess- und Steuerbarkeit kommunikativer Prozesse im Hinblick auf ihren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes zu erreichen. Umsatz und Rendite spielen dabei eine prominente Rolle. Dabei handelt es sich jedoch um betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die in der Bundeswehr aufgrund des kameralistischen Systems nicht generiert werden können. Mithin kann die CSC dort nicht ihre volle Wirkung entfalten. Insofern wird hier die Wertung - vergeben.

Bewertungskriterium 5: BSC-Unabhängigkeit

Auch die CSC nutzt die BSC als methodisches Vehikel, was zur Vergabe der Wertung -- führt.

Damit erreicht die CSC nur in zwei von fünf Kriterien die maximal mögliche Bewertung.

4.1.2.3 Corporate Communications Scorecard

Bewertungskriterium 1: Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

Über die Identifikation entsprechender Erfolgsfaktoren und Werttreiber können auch Outcome-orientierte Instrumente in die Corporate Communications Scorecard (CCS) integriert werden. Damit ist die Vergabe der Wertung ++ gerechtfertigt.

Bewertungskriterium 2: Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

Es ist umfangreiche Literatur zu Ableitung, Einführung und Betrieb der CCS vorhanden. Einführung und Betrieb erscheinen insofern ohne externe Unterstützung möglich. Auch hier kann die Wertung ++ vergeben werden.

Bewertungskriterium 3: Keine Software-Insellösung

Eine eigene Software-Anwendung ist für den Betrieb der CCS nicht nötig. Damit ist die Vergabe der Wertung ++ gerechtfertigt.

Bewertungskriterium 4: Kameralistik-Kompatibilität

Die CCS steuert das Kommunikationsmanagement durch die Herstellung eines direkten Bezuges zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikationsprogrammen. Aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Erfolgsfaktoren werden mit Werttreibern hinterlegt, die einen messbaren Einfluss auf die Erfolgsfaktoren haben.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die in der Bundeswehr nicht generiert werden können, sind hier nicht erforderlich. Damit kann die Wertung ++ vergeben werden.

Bewertungskriterium 5: BSC-Unabhängigkeit

Auch die CCS integriert sich in die BSC und nutzt diese so als methodisches Vehikel. Damit ist bei diesem Kriterium die Wertung - - zu vergeben.

Insgesamt erreicht die CCS damit in vier von fünf Kriterien die maximal mögliche Bewertung.

4.1.2.4 Communications Value System

Bewertungskriterium 1: Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

In einem der Implementierungsschritte des Communications Value Systems (CVS) wird festgestellt, mit welchen Messgrößen und Kennzahlen die Zielerreichungsgrade im Hinblick auf die einzelnen Ziel-Stakeholder-Kombinationen ermittelt werden

können. An dieser Stelle können Outcome-orientierte Instrumente integriert werden. Damit ist die Vergabe der Wertung ++ gerechtfertigt.

Bewertungskriterium 2: Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

Einführung und Betrieb ohne externe Unterstützung erscheinen aufgrund der hohen Aussagekraft der frei verfügbaren Literatur zum CVS möglich. Auch hier kann die Wertung ++ vergeben werden.

Bewertungskriterium 3: Keine Software-Insellösung

Eine eigene Software-Anwendung ist nicht erforderlich. Damit ist die Vergabe der Wertung ++ gerechtfertigt.

Bewertungskriterium 4: Kameralistik-Kompatibilität

Bei der Klärung der Frage, welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen auf das jeweilige Ziel durch die Unterstützung einer Dialoggruppe hervorgerufen werden sollen, sind die betriebswirtschaftlichen Messgrößen unter Berücksichtigung der Organisationsspezifika wählbar. Damit kann auf in der Bundeswehr nicht ermittelbare und damit auch nicht relevante betriebswirtschaftliche Kennzahlen verzichtet werden, was zur Vergabe der Wertung ++ führt.

Bewertungskriterium 5: BSC-Unabhängigkeit

Das CVS nutzt die BSC nicht, wie die bisher bewerteten Instrumente, als methodisches Vehikel. Wenngleich die Kommunikation über das CVS als Wertschöpfungsfaktor in eine BSC integriert werden kann, so ist auch die Integration in ein nicht BSC-basiertes Controlling-System möglich. Damit kann die Wertung ++ vergeben werden.

Insgesamt erreicht das CVS damit in allen fünf Kriterien die maximal mögliche Bewertung.

4.1.2.5 Value Based Communication Management

Bewertungskriterium 1: Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

Im Rahmen der Einführung eines Value Based Communication Managements (VBCoM) erfolgen die Festlegung von Key Performance Indicators (KPIs) und die Auswahl von Evaluationsmethoden. An dieser Stelle können Outcome-orientierte Instrumente in das VBCoM integriert werden. Damit ist die Vergabe der Wertung ++ gerechtfertigt.

Bewertungskriterium 2: Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

Einführung und Betrieb ohne externe Unterstützung erscheinen aufgrund der hohen Aussagekraft der frei verfügbaren Literatur zum VBCoM darstellbar. Mithin kann auch hier die Wertung ++ vergeben werden.

Bewertungskriterium 3: Keine Software-Insellösung

Das VBCoM benötigt keine eigene Software-Anwendung, was zur Vergabe der Wertung ++ führt.

Bewertungskriterium 4: Kameralistik-Kompatibilität

Die Einführung eines VBCoM erfordert ein in der Organisation etabliertes Value Based Management (VBM). Typisch für das VBM ist eine konsequente Ausrichtung aller Maßnahmen auf die Steigerung des Unternehmenswertes für die Shareholder. Dabei orientiert es sich an Renditekennzahlen wie dem Economic Value Added (EVA), der sich aus dem operativen Gewinn nach Steuern abzüglich des Produktes aus betriebsnotwendigem Vermögen und Kapitalkosten errechnet. Die Bundeswehr verfolgt als staatliche Organisation indes nicht das Postulat der Gewinnmaximierung. Das dort angewandte Prinzip der Kameralistik kann die zur Berechnung des EVA benötigten Kennzahlen nicht generieren. Damit sind weder VBM noch VBCoM Kameralistik-kompatibel, was zur Vergabe der Wertung - - führt.

Bewertungskriterium 5: BSC-Unabhängigkeit

Das VBCoM kann unabhängig von einer BSC betrieben werden, dessen Einführung vollzieht sich jedoch über die Integration in das VBM der Organisation. Ein VBM ist mithin Voraussetzung für die Einführung. Damit ist das Kriterium der BSC-Unabhängigkeit zwar erfüllt; gleichwohl muss wegen der zwingenden Bindung an ein anderes System, das in der Bundeswehr nicht betrieben wird, analog die Wertung - - vergeben werden.

So erreicht das VBCoM in drei von fünf Kriterien die maximal mögliche Bewertung.

4.1.2.6 CommunicationControlCockpit

Bewertungskriterium 1: Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

Das CommunicationControlCockpit (CCC) generiert mit Blick auf die Beziehungen der Organisation zu ihren bedeutendsten Stakeholdern den sogenannten Imagewert. Im Kontext der Imagewert-Ermittlung können Outcome-orientierte Instrumente eingesetzt werden. Damit ist die Vergabe der Wertung ++ gerechtfertigt.

Bewertungskriterium 2: Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

Einführung und Betrieb ohne externe Unterstützung erscheinen aufgrund der hohen Aussagekraft der frei verfügbaren Literatur zum CCC darstellbar. Daher ist auch hier die Wertung ++ zu vergeben.

Bewertungskriterium 3: Keine Software-Insellösung

Es ist für den Betrieb des CCC keine eigene Software-Anwendung erforderlich. Damit ist die Wertung ++ zu vergeben.

Bewertungskriterium 4: Kameralistik-Kompatibilität

Das CCC ermittelt einen Gesamtimagewert und setzt diesen in Bezug zum Unternehmenserfolg und zum eingesetzten Kapital. Wie bereits ausgeführt kann das in der Bundeswehr angewandte Prinzip der Kameralistik Kennzahlen wie Unternehmenserfolg und eingesetztes Kapital nicht generieren. Dadurch ist das CCC nicht Kameralistik-kompatibel, was zur Vergabe der Wertung - - führt.

Bewertungskriterium 5: BSC-Unabhängigkeit

Das CCC ist ein von einer BSC unabhängiges Instrument. Damit kann die Wertung ++ vergeben werden.

Insgesamt erreicht das CCC damit in vier von fünf Kriterien die maximal mögliche Bewertung.

4.1.2.7 Intangible Performance Management

Bewertungskriterium 1: Integrierbarkeit eines Outcome-orientierten Instruments

Bei der Etablierung des Intangible Performance Managements (IPM) werden nach der Ableitung kommunikativer Ziele aus den strategischen Organisationszielen Indikatoren zur Erfassung des Zielerreichungsgrades festgelegt. An dieser Stelle können

Outcome-orientierte Instrumente integriert werden, was zur Vergabe der Wertung + + führt.

Bewertungskriterium 2: Unabhängigkeit von externer Beratung bei Einführung und Betrieb

IPM basiert auf einer von IPM United entwickelten Software. Einführung und Betrieb ohne externe Unterstützung durch diese Firma sind nicht möglich. Daher ist hier die Wertung - - zu vergeben.

Bewertungskriterium 3: Keine Software-Insellösung

IPM kann nur unter Nutzung der durch IPM United entwickelten Software betrieben werden. Dies führt zur Vergabe der Wertung - -.

Bewertungskriterium 4: Kameralistik-Kompatibilität

Im Rahmen der sogenannten Zielkaskadierung erfolgt die Ableitung kommunikativer Ziele aus den strategischen Zielen der Organisation. So richtet sich das IPM an den spezifischen Organisationszielen aus. Spezielle betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die in der Bundeswehr nicht generierbar sind, werden nicht benötigt. Dadurch ist das IPM Kameralistik-kompatibel, was zur Vergabe der Wertung + + führt.

Bewertungskriterium 5: BSC-Unabhängigkeit

Das IPM ist ein von einer BSC unabhängiges Instrument mit eigener Software-Anwendung. Damit kann die Wertung + + vergeben werden.

Insgesamt erreicht das IPM in drei von fünf Kriterien die maximal mögliche Bewertung.

4.1.2.8 Zusammenfassung

Nach Festlegung eines Bewertungsmaßstabes, Gewichtung der Kriterien und Bewertung aller Instrumente können nun die Teilnutzen und die Gesamtnutzen der einzelnen Instrumente berechnet und gegenübergestellt werden:

| Instrument | Kriterium | Bewertung | Punkte | Gewichtung | Teilnutzen | Gesamtnutzen |
|-------------|-----------|-----------|--------|------------|------------|--------------|
| DPRG-Modell | 1 | ++ | 5 | 2 | 10 | 88 |
| | 2 | ++ | 5 | 1 | 5 | |
| | 3 | ++ | 5 | 6 | 30 | |
| | 4 | ++ | 5 | 8 | 40 | |
| | 5 | -- | 1 | 3 | 3 | |
| CSC | 1 | ++ | 5 | 2 | 10 | 61 |
| | 2 | - | 2 | 1 | 2 | |
| | 3 | ++ | 5 | 6 | 30 | |
| | 4 | - | 2 | 8 | 16 | |
| | 5 | -- | 1 | 3 | 3 | |
| CCS | 1 | ++ | 5 | 2 | 10 | 88 |
| | 2 | ++ | 5 | 1 | 5 | |
| | 3 | ++ | 5 | 6 | 30 | |
| | 4 | ++ | 5 | 8 | 40 | |
| | 5 | -- | 1 | 3 | 3 | |
| CVS | 1 | ++ | 5 | 2 | 10 | 100 |
| | 2 | ++ | 5 | 1 | 5 | |
| | 3 | ++ | 5 | 6 | 30 | |
| | 4 | ++ | 5 | 8 | 40 | |
| | 5 | ++ | 5 | 3 | 15 | |
| VBCoM | 1 | ++ | 5 | 2 | 10 | 56 |
| | 2 | ++ | 5 | 1 | 5 | |
| | 3 | ++ | 5 | 6 | 30 | |
| | 4 | -- | 1 | 8 | 8 | |
| | 5 | -- | 1 | 3 | 3 | |
| CCC | 1 | ++ | 5 | 2 | 10 | 68 |
| | 2 | ++ | 5 | 1 | 5 | |
| | 3 | ++ | 5 | 6 | 30 | |
| | 4 | -- | 1 | 8 | 8 | |
| | 5 | ++ | 5 | 3 | 15 | |
| IPM | 1 | ++ | 5 | 2 | 10 | 72 |
| | 2 | -- | 1 | 1 | 1 | |
| | 3 | -- | 1 | 6 | 6 | |
| | 4 | ++ | 5 | 8 | 40 | |
| | 5 | ++ | 5 | 3 | 15 | |

Abb. 78: Gegenüberstellung der Gesamtnutzen (eigene Darstellung)

4.1.3 Sub-Forschungsfrage 3 – Teil 1: Auswahl des bestgeeigneten Instrumentariums

Die in den vorstehenden Kapiteln durchgeführte Nutzwertanalyse liefert ein klares Ergebnis. Gegen DPRG-Modell, CSC und CCS sprechen das Erfordernis einer Balanced Scorecard als methodisches Vehikel – ein strategisches Steuerungssystem, das mittlerweile in der Bundeswehr keine Anwendung mehr findet (vgl. Kapitel 3.4.1.3.6). Ein Betrieb dieser Instrumente unabhängig von einer BSC erscheint durch Adaption zwar grundsätzlich möglich; dass hierbei ein günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen zu erzielen ist, kann indes zumindest bezweifelt werden.

VBCoM und CCC benötigen betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die in der Bundeswehr aufgrund des dort praktizierten kameralistischen Haushaltsystems nicht generiert werden können. Im Hinblick auf das bei einer Adaption erzielbare Aufwand-Nutzen-Verhältnis gilt das oben Gesagte.

Das IPM ist nur mit einer Software-Eigenentwicklung von IPM United zu betreiben und würde damit in der Bundeswehr eine aus übergeordneter Sicht unerwünschte Insellösung darstellen.

Demgegenüber erreicht das CVS in allen Kriterien die maximal mögliche Bewertung. Die Integration eines Outcome-orientierten Instruments ist ebenso möglich wie Einführung und Betrieb ohne externe Unterstützung. Eine spezifische Software ist ebenso wenig erforderlich wie spezielle in der Bundeswehr nicht zu generierende betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Schließlich kann das CVS unabhängig von einer BSC betrieben werden. Damit ist das Communications Value System das Instrument der Wahl für die zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr.

Mit dieser Auswahlentscheidung erfolgte die Festlegung auf das aus Sicht des Autors für die Bundeswehr bestgeeignete Leitinstrument des Kommunikations-Controllings. Ein wesentliches Kriterium bei der Bewertung der verschiedenen Instrumente war indes auch die Möglichkeit der Integration eines Outcome-orientierten Instruments (zur Herleitung der Notwendigkeit vgl. Kapitel 3.4.1.3.2).

Damit ist aus den dargestellten Outcome-orientierten Instrumenten ein weiteres zur Einbettung in das Communications Value System auszuwählen. Aufgrund des Wesens der Outcome-orientierten Instrumente, der untergeordneten Funktion im Kontext des ausgewählten Leitinstrumentes und der im Vergleich zum Leitinstrument geringen Komplexität besitzt von den fünf hergeleiteten Bewertungskriterien nur noch das folgende Kriterium Relevanz:

⇒ Bewertungskriterium 3

Keine Software-Insellösung

Da dieses Kriterium durch alle der in Kapitel 2.4.2 dargestellten Instrumente erfüllt wird, kann die Auswahl nach Zweckmäßigkeitgesichtspunkten erfolgen. Unter Anlegung dieses Rationalis empfiehlt sich der Index Interne Kommunikation, da dieser

- speziell für die Messung der iK entwickelt wurde,
- auf einem einfachen Modell beruht,
- bereits eine breite Anwendung findet und damit benchmarkfähig und
- auf problemlose Integrierbarkeit in den Controlling-Prozess ausgelegt ist.

Damit kann der erste Teil der Sub-Forschungsfrage 3 beantwortet werden:

Unter Berücksichtigung der festgestellten Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr eignet sich das **Communications Value System** mit integriertem **Index Interne Kommunikation** am besten für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr.

4.2 Prüfung des Adaptionbedarfes

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurden ein Modell zu den Unterschieden in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen entwickelt sowie die sonstigen entscheidungsrelevanten organisationalen Unterschiede herausgearbeitet. Auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgte eine systematische und transparente Bewertung der im Vorfeld dargestellten Instrumente mit Auswahl des für die Bundeswehr bestgeeigneten Instruments. Hier konnte sich – als einziges Instrument mit der Höchstwertung in allen Kriterien – das Communications Value System durchsetzen.

So wie die in der Bundeswehr vorzufindenden Spezifika ausschlaggebend für die Auswahl waren, so ist – eine Abstraktionsebene tiefer – auch die Frage zu beleuchten, ob das ausgewählte Instrument im Rahmen der Einführung in die Bundeswehr einer grundsätzlichen Adaption auf der konzeptionellen Ebene bedarf.

Ansatzpunkt für das CVS sind die strategischen Ziele der Organisation. Hier liegt in der Bundeswehr mit dem strategischen Zielsystem der Leitung eine ideale Ausgangsbasis vor (vgl. Planungsamt der Bundeswehr 2014b). Diese Leitungsziele können im Rahmen der Einführung des CVS systematisch auf ihre Kommunikationsrelevanz geprüft werden. Die weiteren Schritte sind in der Bundeswehr analog zur Einführung des CVS in ein privatwirtschaftliches Unternehmen zu vollziehen (vgl. Kapitel 2.4.3.4). Dass im strategischen Zielsystem der Leitung der Bundeswehr monetäre Ziele nicht in der Weise Bedeutung besitzen, wie das in einem auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Unternehmen der Privatwirtschaft der Fall ist, ist hierbei ohne Belang.

Auch für den in das CVS zu integrierenden Index Interne Kommunikation ist ein konzeptioneller Anpassungsbedarf nicht erkennbar.

Damit besteht auf der konzeptionellen Ebene keine Notwendigkeit einer Adaption der ausgewählten Instrumente. Diese sind so angelegt, dass sie im Rahmen der Einführung auf die Bundeswehr ‚maßgeschneidert‘ werden können.

4.3 Sub-Forschungsfrage 3 – Teil 2: Empfehlungen zur Einführung des Instrumentariums

Das Kapitel 4.3 verfolgt die Zielsetzung, den zweiten Teil der Sub-Forschungsfrage 3 zu beantworten. Nachdem im Vorfeld das bestgeeignete Instrumentarium für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr ausgewählt wurde, sollen an dieser Stelle Empfehlungen zur Einführung dieses Instrumentariums in die Bundeswehr unterbreitet werden.

Wie in Kapitel 2.8 ausführlich dargelegt, stellt gerade die Methodik der Einführung eines Instrumentariums für die Steuerung der iK einen kritischen Erfolgsfaktor dar, dem gar nicht genug Aufmerksamkeit gewidmet werden kann und dem zudem in der Fachliteratur noch zu wenig Beachtung geschenkt wird. Deshalb soll der herausragenden Bedeutung der Einführungs-Methodik an dieser Stelle gebührend Rechnung getragen werden.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie stellt hier mit dem Konzept der Organisationsentwicklung eine hinreichend beforschte und evaluierte Methode zur Verfügung. Da der Verfasser dieser Arbeit der Organisationsentwicklung eine grundlegende Bedeutung für jeden planvollen Eingriff in Organisationen beimisst, wurde dieses Konzept bereits am Anfang dieser Untersuchung beschrieben (vgl. Kapitel 1.4.2). An dieser Stelle soll nun dargelegt werden, welche Implikationen sich aus dem Konzept der Organisationsentwicklung für die Einführung des ausgewählten Instrumentariums in die Bundeswehr ergeben. Dabei folgen die Empfehlungen in ihrer Systematik den in Kapitel 1.4.2.3 dargestellten Wesenszügen der Organisationsentwicklung, die zugleich als normative Gestaltungskriterien verstanden werden.

- geplante, offene und zielgerichtete Kommunikation
- umfassende Partizipation
- Promotorenmanagement
- systemisches Denken und Vorgehen
- Prozessorientierung

Abb. 79: Wesenszüge der Organisationsentwicklung
(eigene Darstellung)

4.3.1 Geplante, offene und zielgerichtete Kommunikation

In Kapitel 1.4.2.2 wurde unter Bezugnahme auf das Modell der Situationswahrnehmungen als Bedingung innovationsbezogener Verhaltensweisen von Gebert (1987) konstatiert, dass zur Reduzierung von Widerständen gegen Wandel den Betroffenen verdeutlicht werden muss, dass eine veränderungsbedürftige und zugleich veränderungsfähige Situation vorliegt. In diesem Zusammenhang ist es die Aufgabe der Kommunikation, von der Veränderungsbedürftigkeit der Situation zu überzeugen. Dies muss geplant, offen und zielgerichtet erfolgen, was Kaune mit der Verwendung des Begriffes ‚Kommunikationsmanagement‘ verdeutlicht (2004: 23f.). Im konkreten Anwendungsfall handelt es sich mit der iK selbst um ein ganz spezielles Projekt des Veränderungsmanagements. Schließlich ist die iK der Bundeswehr zugleich veränderungsbedürftige Situation und Mittel zum Management des Wandels. Des Weiteren umfasst die Gruppe der vom Wandel Betroffenen das gesamte zivile und militärische Personal der Bundeswehr – eine sehr deutlich heterogen ausgeprägte Grundgesamtheit.

Mit Blick auf das konstruktivistischem Gedankengut entstammende Viabilitätskonzept (vgl. Kapitel 1.4.1.2) kann bei einer derart heterogenen Gruppe nur eine sorgfältige Zielgruppenanalyse und ein differenziertes kommunikatives Instrumentarium sicherstellen, dass die Botschaft der Veränderungsbedürftigkeit flächendeckend verstanden wird. Dabei wird das Ausmaß an erforderlicher Überzeugungsarbeit unterschiedlich hoch ausgeprägt sein. Mitarbeitern, die seit jeher mit der iK in der Bundeswehr unzufrieden sind, wird man nicht beweisen müssen, dass ihre Meinung zutreffend ist. Zudem gibt es zahlreiche öffentlich zugängliche Quellen, die der iK in der Bundeswehr Verbesserungspotenzial attestieren (vgl. Kapitel 1.1). Verantwortlich agierende Kommunikatoren könnten sich indes auf den Standpunkt stellen, dass die iK in der Bundeswehr keine Defizite aufweist und insofern auch kein Veränderungsbedarf besteht. Hier kann auf den Index Interne Kommunikation zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 2.4.2.7). Durch die Nutzung dieses Tools kann einerseits der Beweis für die Veränderungsbedürftigkeit der iK in der Bundeswehr erbracht werden; andererseits kann diese Erhebung als Nullmessung dienen, um später die Wirkung ergriffener Optimierungsmaßnahmen im Rahmen des eingeführten Kommunikations-Controllings zu belegen (vgl. Kapitel 4.3.5).

Damit setzt ein systematisches Kommunikations-Controlling mit einer detaillierten Zielgruppenanalyse, der Ableitung von zielgruppenspezifischen Kernbotschaften und einer Qualitätsmessung der iK bereits im Rahmen der Veränderungskommunikation zur Vorbereitung seiner eigenen Einführung an. Damit dieser ‚methodische Kurzschluss‘ den Veränderungsprozess nicht belastet, ist es – noch mehr als bei anderen Change Management-Projekten – erforderlich, alle kommunikativen Maßnahmen eng mit den partizipativen (vgl. Kapitel 4.3.2) und den Maßnahmen des Promotorenmanagements (vgl. Kapitel 4.3.3) abzustimmen.

4.3.2 Umfassende Partizipation

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel ausgeführt, soll Widerstand gegen Wandel dadurch begegnet werden, dass den Betroffenen die Veränderungsbedürftigkeit und die Veränderungsfähigkeit einer Situation aufgezeigt werden (Gebert 1987: 948). Letzteres versucht die OE durch größtmögliche Partizipation zu erreichen (Comelli 1997: 32).

Im konkreten Anwendungsfall soll die Möglichkeit der Partizipation auf breiter Basis durch die regelmäßige Erhebung des Indexes Interne Kommunikation verdeutlicht und sichergestellt werden. Damit kommt diesem Outcome-orientierten Instrument des Kommunikations-Controllings eine Doppelrolle zu – als Messinstrument und als Medium der Partizipation. Hierzu müssen bei Erhebung des Indexes iK offene Fragen mit Textfeldern die Möglichkeit einräumen, Vorschläge zur Verbesserung der iK einzubringen. Diese sind systematisch auszuwerten und sachgerecht in den Prozess der Zielbildung zu integrieren. Dass allen Betroffenen auf diesem Wege die Möglichkeit der Mitgestaltung eröffnet wird, ist wiederum im Rahmen der geplanten, offenen und zielgerichteten Kommunikation darzustellen und zu beweisen.

Ebenso wichtig erscheint es, Top-Führungskräfte aus allen Bereichen in die Ableitung der kommunikativen Ziele aus dem Zielsystem der Leitung der Bundeswehr einzubinden. Dabei kommt dem Controller insbesondere die Funktion der methodischen Anleitung zu.

4.3.3 Promotorenmanagement

Bereits in den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts konnte empirisch nachgewiesen werden, dass ein Management von Veränderungen ohne Unterstützung der höchsten Führungsebene einer Organisation nicht gelingen kann. Deshalb

wird dem Promotorenmanagement in der OE eine herausragende Bedeutung beigemessen (Kaune 2004: 20).

Von den zahlreichen Veröffentlichungen und Modellen zu diesem Aspekt (vgl. Witte 1973, Hauschildt/Chakrabarti 1988, Gemünden/Walter 1995, Hauschildt 1997 sowie Hauschildt/Kirchmann 1998) soll im Rahmen dieser Untersuchung das Promotorenmodell von Hauschildt die Grundlage für die an dieser Stelle zu unterbreitenden Empfehlungen darstellen, da es sich dabei um eines der differenziertesten Modelle handelt. Dieses sieht neben den Rollen des Macht- und Fachpromotors auch die des Prozesspromotors vor (Hauschildt 1997).

Insbesondere die differenzierte Ausplanung des Fach- und des Prozesspromotors trägt der Situation im konkreten Anwendungsfall in besonderer Weise Rechnung. Schließlich fällt die Methodik der Einführung eines Kommunikations-Controllings mehr in die Zuständigkeit des Controllers, während die fachliche Unterstützung und Zuarbeit eher die Verantwortung des Kommunikators betrifft. Damit fiel die Rolle des Prozesspromotors auf den obersten Controller der Bundeswehr, den Unterabteilungsleiter HC II im Bundesministerium der Verteidigung. Als Fachpromotor wäre hingegen der Leiter des Presse- und Informationsstabes im Bundesministerium der Verteidigung zu gewinnen. Um der Einführung eines Kommunikations-Controllings zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr die größten Erfolgchancen einzuräumen, erscheint indes die Besetzung der Rolle des Machtpromotors durch die Bundesministerin der Verteidigung selbst als unverzichtbar.

4.3.4 Systemisches Denken und Vorgehen

Das im Rahmen der OE hoch priorisierte systemische Denken und Vorgehen (Comelli 1985: 182) begegnet im konkreten Anwendungsfall vielfältigen Herausforderungen. So stellt das hier im Fokus stehende System ‚iK in der Bundeswehr‘ ein Subsystem des Systems ‚Kommunikation in der Bundeswehr‘ dar, das wiederum vielfältig mit dem Subsystem ‚externe Kommunikation der Bundeswehr‘ vernetzt ist. Diese beiden Subsysteme können insofern weder unabhängig voneinander betrachtet noch optimiert werden (vgl. hierzu Kapitel 1.6). Diesem Aspekt wurde in der allgemeinen Bewertung der dargestellten Instrumente bereits Rechnung getragen (vgl. Kapitel 2.7), so dass im Ergebnis ein Instrumentarium zur Verfügung steht, das sowohl für die zielgerichtete Steuerung der internen als auch der externen Kommunikation geeignet ist. Im Vorfeld der Einführung eines Kommunikations-Controllings der

iK wäre insofern mindestens zu prüfen, welche Nebenwirkungen sich daraus für die externe Kommunikation ergeben.

Eine weitere Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass bei der Einführung eines Instrumentariums zur zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr die Bereiche Kommunikation und Controlling eng interagieren müssen; auch hierbei handelt es sich um Subsysteme, die – teilweise über weitere Subsysteme wie das Entscheidungsvorbereitungs- und das Ressourcenmanagementsystem – miteinander vernetzt sind. Wenngleich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht alle Wirkungszusammenhänge aufgeklärt werden können (vgl. Dörner 1992), so erscheint es dennoch unverzichtbar, sich vorab ein Lagebild über mögliche Wechselwirkungen – insbesondere unerwünschte – zu verschaffen und entsprechende Folgerungen zu ziehen. Ein wichtiges Instrument stellt in diesem Zusammenhang die bereits dargestellte Einbindung von Top-Führungskräften aus allen Bereichen im Rahmen der Partizipation dar. Damit handelt es sich bei der partizipativen Einbindung dieses Personenkreises gleichzeitig um eine Maßnahme des systemischen Vorgehens, was als Beispiel für die enge Verbundenheit der Wesenszüge der OE angesehen werden kann.

4.3.5 Prozessorientierung

Wie bereits dargestellt ist das Denken in Prozessen ein typisches Merkmal der OE. Insofern wird nicht nur dem Resultat, sondern auch dem Weg zu dessen Herbeiführung besondere Bedeutung beigemessen. Dieser Überzeugung folgend versteht sich die OE als eine Sequenz gleichberechtigter Prozessschritte, von denen jeder Schritt als eine Voraussetzung für den folgenden zu betrachten ist (Comelli 1985: 179ff.). Die einschlägige Literatur kennt verschiedene Phasenmodelle zur Darstellung des OE-Prozesses (vgl. Sievers 1977 sowie Goerke 1981). Das wohl populärste Modell stellt das von Lewin (1958: 210f.) mit den Phasen *unfreezing* → *move* → *refreezing* dar, das von dessen Theorie des dynamischen Gleichgewichts ausgeht (Comelli 1985: 97).

Wegen seiner Nähe zum militärischen Führungsprozess (vgl. Oestmann 2014) soll indes im konkreten Anwendungsfall das ‚Phasenmodell eines Veränderungsprozesses nach dem OE-Konzept‘ als Bezugsbasis dienen, das von Comelli in Anlehnung an Rush (1973) und Dyer (1977) entwickelt wurde. Dieses Modell weist die Prozessphasen **Problemerkennung** → **Datensammlung** → **Organisationsdiagnose** →

Daten-Rückkopplung → Maßnahmenplanung → Maßnahmendurchführung → Erfolgskontrolle aus (Comelli 2006: 70).

Mit Blick auf die Prozesshaftigkeit der OE ist in besonderer Weise darauf zu achten, dass erst dann mit der Maßnahmenplanung und -durchführung begonnen werden darf, wenn die vorgelagerten Phasen vollständig abgearbeitet worden sind. Bei diesen spielen die bereits erwähnten Wesenszüge der OE, insbesondere die geplante, offene und zielgerichtete Kommunikation sowie die umfassende Partizipation, eine entscheidende Rolle. Als Einstieg in die Problemerkennung kann auf das in Kapitel 2.3.4 entwickelte ‚vereinfachte Lagebild Kommunikations-Controlling in einer Organisation‘ zurückgegriffen werden (vgl. Abb. 8). Darüber hinaus sind bereits im Rahmen der Problemerkennung und Datensammlung durch eine Nullmessung die nötigen Voraussetzungen für die spätere Erfolgskontrolle zu schaffen, die möglicherweise einen neuen OE-Prozessablauf initiiert. Hierfür bietet sich die Erhebung des Indexes iK an. Bei der Organisationsdiagnose können schließlich die im Rahmen der empirischen Untersuchung erlangten Erkenntnisse (vgl. Kapitel 3.4) Anwendung finden.

Mit den hier unterbreiteten Einführungsempfehlungen wurde nunmehr der letzte Teil der letzten noch offenen Sub-Forschungsfrage beantwortet.

5 Fazit

Im Schlussteil der vorliegenden Arbeit sollen die erzielten Ergebnisse aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Hierzu sind zunächst in einem engen Fokus die Erreichung der Untersuchungsziele und die Beantwortung der Forschungsfragen zu bewerten. Es folgt eine kritische Betrachtung des spezifischen Nutzens einer zielgerichteten Steuerung der iK für die Bundeswehr. Abschließend soll mit einem Blick auf die Untersuchungsergebnisse im übergeordneten Kontext der Fokus geweitet werden. Hieraus ergeben sich zudem Ansatzpunkte für Anschlussforschung.

5.1 Erreichung der Untersuchungsziele

Die übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung bestand darin, zu prüfen, inwieweit sich die derzeit in der Privatwirtschaft etablierten oder sich etablierenden Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK auch für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr eignen. Im Einzelnen sollten

- aktuelle Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK dargestellt, klassifiziert und bewertet,
- diese Instrumente auf ihre Eignung für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr überprüft,
- Empfehlungen zur Einführung ausgewählter Instrumente unterbreitet und dazu vorab
- für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr relevante Unterschiede zu Unternehmen der Privatwirtschaft erforscht werden.

Mit Blick auf die übergeordnete Zielsetzung dieser Untersuchung ist zu konstatieren, dass die vorgesehene Überprüfung der aktuell verfügbaren Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK auf ihre Anwendbarkeit in der Bundeswehr erfolgreich durchgeführt werden konnte. Dabei war unter anderem festzustellen, dass sich nur eine geringe Anzahl der dargestellten Instrumente für einen Einsatz in der Bundeswehr eignet, was als Bestätigung der Relevanz dieser Untersuchung gewertet werden kann. Die aus der übergeordneten Zielsetzung abgeleiteten Unterziele wurden ebenfalls in vollem Umfang erreicht.

Im Ergebnis steht ein mit der 'Organisation Bundeswehr' kompatibles Instrumentarium für ein Kommunikations-Controlling der iK zur Verfügung, das ohne weitere Adaption unter Berücksichtigung der hier unterbreiteten Empfehlungen eingeführt werden kann.

Aus dem in Kapitel 1.2 entwickelten Zielsystem wurde ein Geflecht von Forschungs- und Sub-Forschungsfragen abgeleitet, das im weiteren Verlauf der Untersuchung verfeinert werden musste und sich durch die gesamte Abhandlung zieht. Im folgenden Kapitel soll dieses Geflecht deshalb zusammenfassend und bewertend unter Benennung der Passagen, die eine Antwort auf die jeweilige Forschungsfrage liefern, dargestellt werden.

5.2 Forschungsfragen im Überblick

Zunächst soll die folgende Aufstellung einen Überblick über die Gesamtheit der Forschungsfragen liefern:

Forschungsfrage:

Inwieweit eignen sich die derzeit in der Privatwirtschaft genutzten Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK auch für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr?

Diese Forschungsfrage wurde in die drei folgenden Sub-Forschungsfragen zerlegt. Zudem ergab sich im Laufe der Untersuchung die Notwendigkeit einer weiteren Operationalisierung der Sub-Forschungsfrage 2 in die Sub-Forschungsfragen 2.1 bis 2.4.

SF 1: Welche Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK in privatwirtschaftlichen Unternehmen stehen derzeit zur Verfügung, wie lassen sich diese klassifizieren und wie ist deren allgemeine Eignung zu bewerten?

SF 2: Welche für die zielgerichtete Steuerung der iK bedeutsamen Unterschiede bestehen zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Bundeswehr?

SF 2.1: Welche organisationsspezifischen Unterschiede mit Relevanz für die iK bestehen zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

SF 2.2: Welche Einflussfaktoren auf die iK einer Organisation lassen sich aus einschlägigen Theorien, Modellen und empirischen Untersuchungen ableiten?

SF 2.3: Gibt es bei diesen Einflussfaktoren Unterschiede zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen und wie wirken sich diese aus?

SF 2.4: Gibt es weitere Unterschiede in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen?

SF 3: Welches Instrument zur zielgerichteten Steuerung der iK eignet sich unter Berücksichtigung der festgestellten Unterschiede am besten für eine Einführung in die Bundeswehr und wie sollte diese vollzogen werden?

Die nachstehende Übersicht stellt den Versuch dar, die Beantwortung der Forschungsfragen im Hinblick auf das konkrete Forschungsinteresse zu bewerten. Zudem weist sie den Weg zu der jeweils relevanten Textpassage.

| Sub- forschungsfrage | Bewertung | | Beantwortung weitestgehend | vgl. Textpassage |
|-------------------------|--------------|-----------|-------------------------------|---------------------|
| | unzureichend | teilweise | | |
| 1 | | | X | 2.9 |
| 2.1 | | | X | 3.4.1.4 |
| 2.2 | | X | | 3.3.4 |
| 2.3 | | X | | 3.4.7 |
| 2.4 | | | X | 3.4.7 |
| 3 | | | X | 4.1.3 / 4.3 |

Abb. 80: Bewertung der SF-Beantwortung
(eigene Darstellung)

Im Einzelnen ist zu dieser Übersicht Folgendes anzumerken:

- Wenngleich zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.2 eine umfassende interdisziplinäre Quellenrecherche vorgenommen wurde, so soll dennoch nicht von einer weitestgehenden Beantwortung ausgegangen werden. Das Untersuchungsergebnis belastet dies aus Sicht des Verfassers wegen des bewusst deduktiv **und** induktiv angelegten Forschungsdesigns jedoch nicht.
- Weder der deduktive noch der induktive Ansatz konnte eine weitestgehende Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.3 herbeiführen. Auch hier zeigt sich indes der Nutzen des gewählten Forschungsdesigns. Durch die sehr offen gehaltene Formulierung der Sub-Forschungsfrage 2.4 konnten induktiv sehr aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen werden, so dass die nur teilweise Beantwortung der Sub-Forschungsfrage 2.3 das Untersuchungsergebnis ebenfalls nicht belastet.

Insgesamt ist mithin festzustellen, dass die einzelnen Sub-Forschungsfragen in einer Weise beantwortet werden konnten, die eine befriedigende Antwort auf die übergeordnete Forschungsfrage zulässt.

Forschungsfrage:

Inwieweit eignen sich die derzeit in der Privatwirtschaft genutzten Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK auch für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr?

Antwort:

Von den derzeit in der Privatwirtschaft genutzten Instrumenten zur zielgerichteten Steuerung der iK eignen sich einige auch für eine zielgerichtete Steuerung der iK in der Bundeswehr. Die beste Eignung weist das Communications Value System, ergänzt durch den Index Interne Kommunikation, auf.

5.3 Spezifischer Nutzen einer zielgerichteten Steuerung der iK für die Bundeswehr

Betrachtet man die Ausrichtung privatwirtschaftlicher Unternehmen am Prinzip der Gewinnmaximierung (vgl. Brede 2005), so liegt der Nutzen einer zielgerichteten Steuerung der iK auf der Hand. Schließlich ermöglicht sie dort im Idealfall eine klare Bewertung des Beitrages kommunikativer Maßnahmen zur Erreichung dieses Oberzieles. So können nicht nur Effektivität und Effizienz der iK optimiert werden; zudem fällt es den Kommunikatoren auch leichter, im 'Kampf' um die Verteilung der Budgets gegen Unternehmensbereiche zu bestehen, die den Erfolg ihrer Maßnahmen per se auf monetärer Basis nachweisen können. Da die Bundeswehr als staatliche Organisation nicht dem Diktat der Gewinnmaximierung unterliegt, soll an dieser Stelle nochmals abschließend beleuchtet werden, wo genau der spezifische Nutzen einer zielgerichteten Steuerung der iK für die Bundeswehr zu finden ist (vgl. hierzu auch die Kapitel 1.1 und 1.4.1.2).

Unabhängig von der Zielausprägung besteht der Nutzen im Hinblick auf eine Bewertung des Beitrages kommunikativer Maßnahmen zu den strategischen und operativen Organisationszielen auch in der Bundeswehr. Dadurch, dass im Zielsystem der Bundeswehr monetäre Ziele nicht in der Weise verankert sind, wie dies in privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist, wird dieser Nutzen nicht geschmälert. Ebenso profitiert auch die Bundeswehr von der Möglichkeit einer Effektivitäts- und Effizienzoptimierung kommunikativer Maßnahmen, orientiert an deren Beitrag zu – auch nichtmonetären – Zielen. Gleiches gilt für die Stärkung der Argumentationsbasis von Kommunikatoren bei der Durchsetzung geplanter kommunikativer Maßnahmen.

Und nicht zuletzt erschließt sich der Nutzen einer zielgerichteten Steuerung der iK für die Bundeswehr auch aus ihrem speziellen Führungsprinzip, der Auftragstaktik.

Hiernach werden den Mitarbeitern auf jeder hierarchischen Ebene die zu erreichende Zielsetzung vorgegeben und die erforderlichen Mittel bereitgestellt; den Weg zur Zielerreichung und die Reaktion bei auftretenden Schwierigkeiten bestimmen diese indes weitgehend selbst. Die Vorgesetzten beschränken ihre Aufsicht insoweit im Wesentlichen auf die Kontrolle der Zielerreichung (Oetting 1993: 312; vgl. Kapitel 3.4.1.3.2).

Dies bedeutet wiederum, dass Fehler, die aus einem unzureichenden oder falschen Zielverständnis resultieren, erst am Ende des Ausführungsprozesses erkannt werden.

Der Aufwand zur Korrektur ist dann naturgemäß – falls diese überhaupt noch möglich ist – unverhältnismäßig hoch, insbesondere im Vergleich mit einem Führungsprinzip, das auf detaillierte Vorgaben und engmaschige Kontrolle setzt.

Damit ist die Bundeswehr durch ihr Führungsprinzip in hohem Maße darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter strategische und operative Zielsetzungen richtig verstanden haben und bei der Auftragsdurchführung berücksichtigen können und wollen. Hierüber gibt eine zielgerichtete Steuerung der iK Aufschluss. Mithin ist nicht – wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen – der Beitrag der iK zur Wertschöpfung der primäre Treiber; vielmehr leiten sich Notwendigkeit und Nutzen einer zielgerichteten Steuerung der iK in der Bundeswehr – neben den zuvor genannten Aspekten – aus ihrem Führungsprinzip ab.

5.4 Untersuchungsergebnisse aus übergeordneter Sicht und Ansatzpunkte für Anschlussforschung

Eine wissenschaftliche Untersuchung sollte sich immer auch an der Frage messen lassen, inwieweit sie – losgelöst vom konkreten Erkenntnisinteresse – Ergebnisse herbeiführen konnte, die den wissenschaftlichen Diskurs insgesamt befördern. Dies gilt für die vorliegende Arbeit umso mehr, da festzustellen war, dass die im empirischen Teil erlangten und modellhaft aufbereiteten Erkenntnisse keine unmittelbare Entscheidungsrelevanz für die Auswahl des für die Bundeswehr bestgeeigneten Instrumentariums besitzen (vgl. Kapitel 3.5.3 für eine intensivere Auseinandersetzung mit diesem Aspekt).

Insgesamt konnten auf dem Weg zur Beantwortung der Forschungsfrage indes Zwischenergebnisse erzielt werden, die – auch in einem dem konkreten Anwendungsfall übergeordneten Kontext – zur Verbreiterung der Wissensbasis geeignet erscheinen und zudem Ansatzpunkte für Anschlussforschung darstellen.

So beinhaltet der **zweite Hauptabschnitt** eine umfassende Darstellung, Kurzbeschreibung und vor allem eine multidimensionale bewertende Klassifizierung der aktuell verfügbaren Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der iK in Organisationen. Diese Klassifizierung erscheint nicht nur geeignet, um einen schnellen Überblick zu verschaffen; vielmehr kann diese in einer Vielzahl denkbarer Anwendungsfälle als Entscheidungshilfe für eine Grobselektion von Instrumenten dienen, die dann näher ins Auge zu fassen sind. Da die hier entwickelte multidimensionale Klas-

sifizierung eine Momentaufnahme darstellt und sich dort aufgeführte Instrumente weiterentwickeln, neue hinzukommen und andere möglicherweise wegfallen, ist die Klassifizierung im Rahmen der Anschlussforschung aktuell zu halten. In diesem Kontext können auch weitere Klassifizierungsdimensionen erarbeitet werden. Damit läge zu jeder Zeit ein aktueller und qualifizierter Überblick über die zur Verfügung stehenden Instrumente des Kommunikations-Controllings der iK vor, der – abhängig von der konkreten Zielsetzung – eine schnelle Eingrenzung auf näher zu betrachtende Instrumente ermöglicht. Neben der Aktualisierung erscheint zudem eine Erweiterung um die Instrumente zur zielgerichteten Steuerung der externen Kommunikation im Rahmen der Anschlussforschung sinnvoll.

Könnte unter Heranziehung der multidimensionalen Klassifizierung eine Fokussierung auf wenige relevante Instrumente herbeigeführt werden, so kann die im **Hauptabschnitt vier** entwickelte Nutzwertanalyse – in entsprechend adaptierter Form – zur Herleitung eines transparenten Ergebnisses Anwendung finden. Wie jedes neu entwickelte Auswahlinstrument sollte auch dieses im Rahmen der Anschlussforschung auf Zuverlässigkeit überprüft und ggf. adaptiert werden.

Die Quintessenz des **dritten Hauptabschnittes** ist schließlich das nach Kenntnis des Verfassers dieser Arbeit erste empirisch hergeleitete Modell zu den Unterschieden in der iK zwischen der Bundeswehr und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ausführungen zu Anwendungsmöglichkeiten im übergeordneten Kontext enthält das Kapitel 3.4.9.4. Dort wurde auch dargelegt, dass es sich bei dem Modell und den diesem zugrunde liegenden Annahmen um Erkenntnisse handelt, die mittels qualitativer empirischer Verfahren erlangt wurden und insofern einer quantitativen Überprüfung bedürfen (vgl. hierzu auch Kapitel 3.4.9.1). Genau hier ist der Hauptansatzpunkt für Anschlussforschung zu sehen: Diese sollte zunächst in der quantitativen Überprüfung des hier vorgestellten Modells bestehen. Nachfolgend könnte das – ggf. entsprechend modifizierte – Modell als Blaupause für weitere vergleichende Betrachtungen dienen. Hier könnte untersucht werden, ob die für die Organisationstypen Bundeswehr vs. privatwirtschaftliches Unternehmen postulierten Zusammenhänge auch für die Paarung Öffentlicher Dienst vs. privatwirtschaftliches Unternehmen zutreffen. Dies würde die Anwendungsmöglichkeiten des Modells erheblich erweitern. Auch eine Ausweitung des Horizonts auf ausländische Streitkräfte vs. ausländische Privatunternehmen könnte den Erkenntnisgewinn befördern. Je nach Zielsetzung sind weitere Kombinationen denkbar.

Der Blick auf mögliche Anschlussforschung soll die vorliegende Untersuchung beschließen, die vielfältige Erkenntnisse hervorgebracht hat. Diese konnten nur durch interdisziplinäres Denken und Arbeiten erzielt werden. Wie bereits dargelegt, stecken derartiges Denken und Arbeiten an der Schnittstelle zwischen Wirtschafts-, Kommunikationswissenschaften und Psychologie indes noch in den Kinderschuhen (vgl. Kapitel 2.8). Gerade im Bereich der Intangible Assets wie der Organisationskommunikation scheint Interdisziplinarität jedoch unerlässlich zu sein, um den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn wirksam voran zu treiben.

Insofern soll mit dieser Untersuchung nicht nur die Hoffnung verbunden sein, der Bundeswehr ein wirksames Instrumentarium zur zielgerichteten Steuerung ihrer iK aufgezeigt zu haben; vielmehr verkörpert sich darin auch der Wunsch, interdisziplinäres Denken und Agieren im Kontinuum von Wirtschaftswissenschaften, Kommunikationswissenschaften und Psychologie ein kleines Stück weit voran gebracht zu haben.

Literaturverzeichnis

- Aldinger, F. (1999). Entscheidungstheorie. Hohenheim: Universität Hohenheim – Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre.
Online im Internet: URL:
<https://www.uni-hohenheim.de/i410a/skriptal/etheorie.html>
[Abruf 29.07.2014].
- Alemann, H. v. (1984). Der Forschungsprozess. Eine Einführung in die Praxis der empirischen Sozialforschung. Stuttgart: Teubner.
- Altmeyen, K.-D. & Schwarz, A. (2012). Theorien der Public Relations. Einführung II: Synopse der PR-Theorie. Online im Internet: URL:
http://www.tu-ilmeneu.de/fakmn/uploads/media/Sitzung2_Folien.pdf
[Abruf 03.06.2012].
- Ameln, F. v. (2004). Konstruktivismus. Tübingen, Basel: Francke.
- Andres, S. (2004). Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess. Eine Studie zum Einfluss der Globalisierung auf die 250 größten in Deutschland ansässigen Unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Apelt, M. (2012). Das Militär als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), Handbuch Organisationstypen (S. 133-148). Wiesbaden: Springer.
- Arnaut, A. (2005). Controlling – auch für die Kommunikationspraxis? In M. Piwinger & V. Porák (Hrsg.), Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 121-132). Wiesbaden: Gabler.
- Atteslander, P. (2003). Methoden der empirischen Sozialforschung (10. neu bearb. und erw. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Atteslander, P. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung (12. durchgesehene Aufl.). Berlin: Schmidt.
- Bacharach, S. B. & Aiken, M. (1977). Communication in Administrative Bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 20(3), 365-377.
- Bamberg, G., Coenenberg, A. G. & Krapp, M. (2012). Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre (15. überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Barnard, C. I. (1970). Die Führung großer Organisationen (Lizenzausgabe der 17. Auflage des amerikanischen Originals von 1938). Essen: Girardet.
- Beck, H.-C. (1995). Innere Führung 2000. Eine erfolgreiche Konzeption vor neuen Herausforderungen. In U. Hartmann & C. Walter (Hrsg.), *Der Soldat in einer Welt im Wandel* (S. 193-204). Landsberg am Lech, München: Olzog.
- Becker, M. (2005). Zur aktuellen Diskussion um die Unternehmensphilosophie der Bundeswehr. *IFDT – Zeitschrift für Innere Führung*, 49 (2005), 4-12.

- Becker, H. & Langosch, I. (2002). Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis (5. neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2007). Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 357-380). Wiesbaden: Gabler.
- Bentele, G., Fröhlich, R. & Szyska, P. (2008). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln (2. korr. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bernhard, U. & Ihle, H. (2008). Neue Medien – neue Modelle? Überlegungen zur zukünftigen kommunikationswissenschaftlichen Modellbildung. *Studies in Communication Sciences. Journal of the Swiss Association of Communication and Media Research*, 8, 231-238.
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2012). Ethische Richtlinien der DGPs und des BDP in der aktuell geltenden Fassung. Online im Internet: URL: <http://www.bdp-verband.de/bdp/verband/ethik.shtml> [Abruf: 11.10.2012].
- Biel, A. & Piwinger, M. (2006). Im Gespräch – Brauchen wir ein Kommunikations-Controlling? Interview durch A. Biel. *CM controller magazin*, 6/06, 581-586.
- Bieler, F., Cordes, J., Kaune, A., Lammich, K. & Westermann, G. (2001). Organisation von Telearbeit – Rechtliche und betriebswirtschaftliche Lösungen. Berlin: Schmidt.
- Blaschke, A. (2008). Persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung als Instrument der Mitarbeiterführung. In L. Dörfel (Hrsg.), *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit* (S. 147-159). Berlin: scm c/o prisma.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin.
- BrandControl (2011). *Communication Information System CIS von BrandControl*. Online im Internet: URL: <http://www.brandcontrol.com/wp-content/uploads/2010/12/CIS-2011.pdf> [Abruf 21.07.2011].
- Brede, H. (2005). *Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre*. Göttingen: Oldenbourg.
- Brettschneider, F. & Bihler, U. (2009). Führungskräftekommunikation, Reputation und Themen-Management. In L. Dörfel & U. E. Hinsin (Hrsg.), *Führungskommunikation. Dialoge. Kommunikation im Wandel – Wandel in der Kommunikation* (S. 59-77). Berlin: scm.
- Brettschneider, F., Kercher, J. & Haseloff, A. M. (2012). Verständliche Verwaltungskommunikation. Die Klartext-Initiative der Universität Hohenheim. *Kommunikationsmanager*, Dezember 2012, 1-28.
- Brettschneider, F. & Melfi, T. (2010). Das Themen- und Issues-Management der Audi AG. Mit Themen zur Reputationsführerschaft. *Kommunikationsmanager*, I 2010, 32-36.

- Brettschneider, F. & Ostermann, B. (2006). Vom Kommunikations-Controlling zum Communication Performance Management. Ein ganzheitlicher Lösungsansatz eröffnet der Wirkungsmessung neue Möglichkeiten. *Media-Tenor*, Band 13, 80-84.
- Brettschneider, F., Seidel, U. M. & Ostermann, B. (2007). Erfolgsfaktoren für ein Kommunikations-Controlling. Wie Kommunikationsmanager und Controller mit Intangible Performance Management (IPM) gemeinsam Neuland erschließen können. *Controller-Magazin*, 32/2007, 645-652.
- Brewer, J. (1971). Flow of Communications. Expert Qualifications and Organizational Authority Structure. *American Sociological Review*, 36, 475-484.
- Bronn, P. S., Roberts, H. & Breunig, K. J. (2004). *Intangible Assets and Communication. Knowledge Resources and Communication*. San Francisco: IABC Research Foundation.
- Bruhn, M. (1992). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*. Stuttgart: Poeschel.
- Bruhn, M. (1995). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. (1997). *Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2000). *Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing*. In M. Bruhn, S. J. Schmidt & J. Tropp (Hrsg.), *Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven* (S. 3-20). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2003). *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2008). *Integrierte Kommunikation*. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. überarb. u. erw. Aufl.) (S. 513-556). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung* (5. überarb. und akt. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M., Esch, F.-R. & Langner, T. (2009). *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick* (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Buchele, M.-S. (2008). Rückblick: Münchner Runde international. Online im Internet: URL: http://www.communicationcontrolling.de/no_cache/aktuelles/meldungen/singleview/archive/2008/april/article/einblicke-in-methoden.html?tx_ttnews%5Bday%5D=23&cHash=053aa8396ef321806ae1e47ce9a4ea49
[Abruf 29.03.2011].
- Bundesamt für Informationstechnik und Informationsmanagement (2007). Ziel SASPF. Online im Internet: URL: http://www.it-ambw.de/portal/a/itamtbw/vorhab/saspf/ziele_2010
[Abruf 28.10.2010].
- Bundesamt für Informationsmanagement und Informationstechnik der Bundeswehr (2012). Standard-Anwendungs-Software-Produkt-Familien (SASPF). Online im Internet: URL: http://www.it-ambw.de/portal/a/itamtbw!/ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9zJLE3BIgXZZflJGYpFecWFyQpl-Q7agIALDqrRk!/
[Abruf 03.09.2012].
- Bundeshaushaltsordnung (2012). Teil I. Allgemeine Vorschriften zum Haushaltsplan. Online im Internet: URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bho/gesamt.pdf>
[Abruf 10.09.2012]
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2012). Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten (Soldatengesetz – SG). Online im Internet: URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/sg/BJNR001140956.html>
[Abruf 04.11.2012].
- Bundesministerium der Verteidigung (2008a). ZDv 10/1. Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr. Bonn: Bundesministerium der Verteidigung. Online im Internet: URL: <http://www.innerefuehrung.bundeswehr.de/portal/a/zinfue>
[Abruf 27.08.2012].
- Bundesministerium der Verteidigung (2008b). Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr. Berlin: Bundesministerium der Verteidigung.
- Bundesministerium der Verteidigung (2010a). Organisationsplan des Bundesministeriums der Verteidigung. Online im Internet: URL: http://www.bmvg.de/fileserving/PortalFiles/C1256EF40036B05B/W26N5JZD625INFODE/Organisationsplan_des_Bundesministeriums%20der_Verteidigung.pdf
[Abruf 19.10.2010].
- Bundesministerium der Verteidigung (2010b). Der Stab Leitungscontrolling. Online im Internet: URL: http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/ministerium/aufbau_funktion/der_leitungsbereich/stab_leitungscontrolling?yw_contentURL=/C1256F1200608B1B/N264WRCB967M MISDE/content.jsp
[Abruf 28.10.2010].

- Bundesministerium der Verteidigung (2014d). Die Aufgaben des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr. Online im Internet: URL: http://www.baain.de/portal/a/baain!/ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9pMTEzDy90tSk1KLSPL3E0rT0xKRU_YJsR0UAUUqUxA!!/ [Abruf 13.06.2014].
- Bundesministerium der Verteidigung (2014e). Neuausrichtung: Masterplan Controlling bis Ende des Jahres. Online im Internet: URL: http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg!/ut/p/c4/NYvBCsIwEET_aDcBhdKboRfBkyA13tI2hJUmKeumvfjxJgdn4B3mMfjC2uR2Ck4oJ7fiE-1M_XTAFpC71y4rhAp0Uc8U4k4ts_iYc7JS6P4JFQZ2Elm2DLL2kxhrgZoQav0YJRW_-hvd7PGPrzabiaO24xXn49zpE3/ [Abruf 21.08.2014].
- Bundesrechnungshof (2006). Bericht nach § 99 Bundeshaushaltsordnung über die Modernisierung des staatlichen Haushalts- und Rechnungswesens. Bonn: Bundesrechnungshof.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Caforio, G. (2006). *Handbook of the Sociology of the Military*. New York/NY: Springer.
- Chin, R. & Benne, K. D. (1975). Strategien zur Veränderung sozialer Systeme. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Hrsg.), *Änderung des Sozialverhaltens* (S. 43-81). Stuttgart: Klett.
- Cicourel, A. V. (1974). *Theory and method in a study of Argentine fertility*. New York: Wiley.
- Comelli, G. (1985). Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. *Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung*. Band 4. München, Wien: Hanser.
- Comelli, G. (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 32-58). Weinheim: Beltz.
- Comelli, G. & Rosenstiel, L. v. (2003). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. München: Vahlen.
- Comelli, G. (2006). *Organisationsdiagnose und -entwicklung. Kurseinheit 1 im Schwerpunkt Organisationsgestaltung und -entwicklung. Weiterbildender Masterstudiengang Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hagen: FernUniversität in Hagen.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements. Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 5, 554-571.
- Depner-Berger, E. (2004). *Interne Kommunikation in den Österreichischen Unternehmen. Studie des Instituts für Grundlagenforschung in Salzburg*. Online im Internet: URL: <http://www.igf.at/documents/Presse/charts-kommunikation.pdf> [Abruf 17.03.2011].

- Derieth, A. (1995). Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Deutscher Bundestag (2012a). Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (zuletzt geändert durch das Gesetz vom 21. Juli 2010). Online im Internet. URL: <http://www.bundestag.de/dokumente/rechtsgrundlagen/grundgesetz/index.html> [Abruf 20.08.2012].
- Deutscher Bundestag (2012b). Verteidigungsausschuss. Online im Internet. URL: <http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a12/index.jsp> [Abruf 20.08.2012]. [Abruf 20.08.2012].
- Deutscher Bundestag (2014). Drucksache 18/300. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2013 (55. Bericht). Online im Internet. URL: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/003/1800300.pdf> [Abruf 01.12.2014].
- Deutscher Bundestag (2015). Drucksache 18/3750. Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2014 (56. Bericht). Online im Internet. URL: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/037/1803750.pdf> [Abruf 03.02.2015].
- Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. (2011). Arbeitskreis ‚Wertschöpfung durch Kommunikation‘. Online im Internet: URL: <http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=93> [Abruf 29.03.2011].
- Die Welt (2014). Ausrüstungsmängel. Pannen und Peinlichkeiten bei der Bundeswehr. Online im Internet. URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article132697723/Pannen-und-Peinlichkeiten-bei-der-Bundeswehr.html> [Abruf 03.12.2014].
- Diekmann, A. (2007). Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen (18. Aufl., vollst. überarb. und erw. Neuauflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dörfel, L. (2008a). Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit. Berlin: scm c/o prismus.
- Dörfel, L. (2008b). Vorwort. In L. Dörfel (Hrsg.), Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit (S. 11-12). Berlin: scm c/o prismus.
- Dörner, D. (1992). Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek: Rowohlt.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1995). Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dreesen, K. (2009). Wertschöpfung durch Kommunikation. Evaluation aktueller wissenschaftlicher Ansätze im Kommunikations-Controlling. Saarbrücken: VDM.

- Duttenhöfer, S. & Keller, B. (2005). Kommunikationscontrolling vor Ort. Das lokale Kommunikationsbarometer. In S. Duttenhöfer (Hrsg.), Handbuch Kommunikationsmanagement (S. 447-456). Stuttgart: Deutscher Sparkassen-Verlag.
- Dyer, W. G. (1977). Team building. Issues and alternatives. Reading/MA: Addison-Wesley.
- Ebert-Steinhübel, A. & Steinhübel, V. (2007). Kommunikationscontrolling. Schritte zu einem wirkungsvollen Steuerungssystem. Der Betriebswirt, 01/07, 10-14.
- Einwiller, S., Klöfer, F. & Nies, U. (2006). Mitarbeiterkommunikation. In B. F. Schmid & B. Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (S. 217-256). Wiesbaden: Gabler.
- Einwiller, S., Winistörfer, N. & Boenigk, M. (2008). Modell des integrierten Kommunikationsmanagement (Working Paper). Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für Wirtschaft.
Online im Internet. URL:
http://www.kommunikationsaudit.ch/pics/kommunikationsaudit_modell.pdf
[Abruf 25.09.2012].
- Engel, G. (1969). Psychisches Verhalten in Gesundheit und Krankheit. Bern: Huber.
- Fahrenbach, C. (2012). Reputationsorientiertes Themen- und Issues-Management: Konzeption, Regelbetrieb, Weiterentwicklung.
Online im Internet. URL:
<http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2012/670/>
[Abruf 12.02.2015].
- FAZ.net (2011). Gezielte Informationspannen. Online im Internet. URL:
<http://www.faz.net/aktuell/politik/die-guttenberg-ffaere/verteidigungsminister-zu-guttenberg-gezielte-informationspannen-1987.html>
[Abruf 03.12.2014].
- Fischer, A. (2008a). Erfolgreiche Steuerung der Kommunikation – Kommunikationscontrolling macht es möglich! In L. Dörfel (Hrsg.), Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit (S. 267-285). Berlin: scm c/o prismus.
- Fischer, A. (2008b). Index Interne Kommunikation. Leistungs- und Wirkungsmessung der Internen Kommunikation. White Paper ‚Index Interne Kommunikation®‘ der .ICOM GmbH. Online im Internet. URL:
http://www.icom-media.de/fileadmin/ICOM/Download_Gast/White_Paper_Index_Interne_Kommunikation.pdf
[Abruf 19.07.2011].
- Fleischer, M. (2006). Allgemeine Kommunikationstheorie. Oberhausen: Athena.
- Flick, U. (1995). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (S. 147-173). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Flick, U. (2007). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (vollst. überarb. und erw. Neuauflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (2000). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Focus online (2014). Ausrüstungsmängel bei der Bundeswehr: „Tiger“-Hubschrauber muss alle 25 Flugstunden zur Inspektion. Online im Internet. URL: http://www.focus.de/politik/deutschland/technikpannen-bei-der-bundeswehr-tiger-hubschrauber-muss-alle-25-flugstunden-zur-inspektion_id_4261311.html [Abruf 03.12.2014].
- Foerster, H. v. (1985). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In H. Gumin & A. Mohler (Hrsg.), *Einführung in den Konstruktivismus* (S. 27-68). München: Oldenbourg.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7. Jg., Nr. 4, 241-255.
- Frantz, W. S. (2006). Militärsoziologische Datenbank (MSD). Eine Zusammenstellung internationaler Forschungsprojekte der militärbezogenen Sozialwissenschaften. In S. B. Gareis & P. Klein (Hrsg.), *Handbuch Militär und Sozialwissenschaft* (2. akt. und erw. Aufl.) (S. 580-587). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing.
- French, W. L. & Bell, C. H. jr. (1990). *Organisationsentwicklung* (3. Aufl.). Bern, Stuttgart: Haupt.
- Fröhlich, W. D. (1994). *Wörterbuch zur Psychologie*. München: dtv.
- Fröhling, H.-G. (2006). *Innere Führung und Multinationalität. Eine Herausforderung für die Bundeswehr*. Berlin: Miles.
- Fuhlrott, E. & Durst, J. (2010). Die Messung von Mitarbeiter Einstellungen und -verhalten. In J. Pfannenbergl & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 168-180). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Gareis, S. & Klein, P. (2006). *Handbuch Militär und Sozialwissenschaft* (2. akt. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gayeski, D. M. (2005). *Managing learning and communication systems as business assets. How to engineer organizational performance and demonstrate value*. Upper Saddle River/NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Gebert, D. (1974). *Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- Gebert, D. (1987). Führung und Innovation. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39 (10), 941-952.
- Gemünden, H. G. & Walter, A. (1995). Der Beziehungspromotor – Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (9), 971-986.

- Gerhardt, U. (1985). *Patientenkarrieren*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gerstenmaier, J. (2004). Konstruktivistisch orientierte Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung*. Band 2: Ansätze, Methoden und Felder (S. 675-690). Tübingen: dgvt.
- Glaserfeld, E. v. (1991). Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In P. Watzlawick (Hrsg.), *Die erfundene Wirklichkeit* (S. 16-38). München: Piper.
- Glaserfeld, E. v. (1996). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Glatz, H. & Graf-Götz, F. (2007). *Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater*. Weinheim: Beltz.
- Goerke, W. (1981). *Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie*. Berlin, New York: De Gruyter.
- Graumann, C. F. & Métraux, A. (1977). Die phänomenologische Orientierung in der Psychologie. In K. A. Schneewind (Hrsg.), *Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Psychologie* (S. 27-53). München: Reinhardt.
- Griephan Briefe (2010). *Wöchentliche Information zum Thema äußere & innere Sicherheit*, 05/10 – 46. Jahrgang. Hamburg: DVV Media Group.
- Grunig, J. E. & Grunig L. A. (1998). The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations. Evidence from the IABC Study. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, Issue 3, 141-162.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Haberland, G. & Preißler, P. (1978). *Handbuch Revision – Controlling – Consulting*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Häcker, H. O. & Stapf, K.-H. (2009). *Dorsch – Psychologisches Wörterbuch* (15. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Hogrefe.
- Häfele, W. (1993). *Systemische Organisationsentwicklung. Eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Unternehmen*. Bern u. a.: Europäische Hochschulschriften.
- Hage, J., Aiken, M. & Marrett, C. B. (1971). Organization Structure and Communications. *American Sociological Review*, 36, 860-871.
- Hagen, U. v. (2012). *Homo militaris. Perspektiven einer kritischen Militärsoziologie*. Bielefeld: Transcript.
- Hahne, A. (1998). *Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analyse. Ein kritischer Überblick*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Handelsblatt (2014). *Mängel an Hubschrauber NH90*. Online im Internet. URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/bundeswehr-ausruestung-maengel-an-hubschrauber-nh90/8992372-2.html> [Abruf 03.12.2014].

- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). Auditing Organizational Communication. A Handbook of Research, Theory and Practice. New York, East Sussex: Routledge Chapman & Hall.
- Harlow, R. F. (1976). Building a Public Relations Definition. Public Relations Review, Vol. 2, 34-41.
- Hartmann, U. (2007). Innere Führung. Erfolge und Defizite der Führungsphilosophie für die Bundeswehr. Berlin: Miles.
- Hauschildt, J. (1997). Innovationsmanagement (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. (1988). Arbeitsteilung im Informationsmanagement. Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. Zeitschrift für Organisation, 57, 378-388.
- Hauschildt, J. & Gemünden, H. G. (1998). Promotoren. Champions der Innovation. Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J. & Kirchmann, E. (1998). Zur Existenz und Effizienz von Prozesspromotoren. In J. Hauschildt & H. G. Gemünden (Hrsg.), Promotoren. Champions der Innovation (S. 89-107). Wiesbaden: Gabler.
- Heath, R. L. (1994). Management of corporate communication. From interpersonal contacts to external affairs. Hillsdale/NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heindl, E. (2003). Logfiles richtig nutzen. Bonn: Galileo Press.
- Helmut-Schmidt-Universität (2012). Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Online im Internet: URL: <http://www.hsu-hh.de/WWEB/> [Abruf 10.09.2012].
- Heinze, T. (1995). Qualitative Sozialforschung. Erfahrungen, Probleme und Perspektiven (3. überarb. und erw. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heinze, T. & Klusemann, H.-W. (1979). Ein biographisches Interview als Zugang zu einer Bildungsgeschichte. In D. Baacke & T. Schule (Hrsg.), Aus Geschichten lernen (S. 182-225). München: Juventa.
- Hentze, J., Heinecke A. & Kammel, A. (2001). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Herbst, D. (2003). Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Berlin: Cornelsen.
- Herbst, D. (2008). Aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Interne Kommunikation. In L. Dörfel (Hrsg.), Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit (S. 174-200). Berlin: scm c/o prismus.
- Hering, R., Schuppener, B. & Sommerhalder, M. (2004). Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Hermanns, H. (2008). Interviewen als Tätigkeit. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch (6. durchgesehene und akt. Aufl.) (S. 360-368). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Heyse, V. & Metzler, H. (1995). Die Veränderung managen, das Management verändern. Personal- und Organisationsentwicklung im Übergang zu neuen betrieblichen Strukturen – Trainingskonzepte zur Erhöhung von Kompetenzen. Münster: Waxmann.
- Hinsen, U. E. (2008). FAMA. Mit dem Flurfunk arbeiten. In L. Dörfel (Hrsg.), Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit (S. 63-74). Berlin: scm c/o prismus.
- Holland, H. (2009). Verfahren zum Controlling von Direktmarketing-Maßnahmen. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 1057-1074). Wiesbaden: Gabler.
- Hopf, C. (1995). Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (S. 177-188). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hopf, C. (1996). Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung. In R. Strobl & A. Böttger (Hrsg.), Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews (S. 9-21). Baden-Baden: Nomos.
- Hopf, C. (2008). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung: Ein Handbuch (6. durchgesehene und akt. Aufl.) (S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hopfenbeck, W. (1989). Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre (2. durchgesehene Aufl.). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Horváth, P. (1986). Controlling (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Horváth, P. (2003). Controlling (9. vollst. überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Horváth, P. (2006). Controlling (10. vollst. überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Huck, S. (2004). Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehungen zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hutmacher, O. (2003). Die Führungskonzeption der deutschen und italienischen Streitkräfte im Vergleich. Frankfurt am Main u. a.: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Ingenhoff, D. (2007). Integrated Reputation Management System (IReMS): Ein integriertes Analyseinstrument zur Messung und Steuerung von Werttreibern der Reputation. PR Magazin, 38. Jg., Nr. 7, 55-62.
- Ingenhoff, D. & Bredl, M. (2010). Integriertes Reputationsmanagementsystem der Telekom Austria. In J. Pfannenbergl & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 239-250). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Internationaler Controller Verein (2011). Grundmodell für Kommunikations-Controlling. Online im Internet: URL: http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html [Abruf 14.06.2011].

- IPM United (2011a). Intangible Performance Management. Immaterielle Wertschöpfung planen, messen, steuern. Online im Internet: URL: <http://www.ipm-united.com/ipm/ansatz/?PHPSESSID=46d0a15b6a32d606faf4e29a86185d06> [Abruf 01.08.2011].
- IPM United (2011b). Performance-Management-Plattform ipm-360. Online im Internet: URL: <http://www.ipm-united.com/?id=105> [Abruf 01.08.2011].
- IPM United (2014). Berichtswesen der Extra-Klasse. Online im Internet: URL: http://www.ipm-united.com/de/beratung/controlling_und_analyse/ [Abruf 19.08.2014].
- Jablin, F. M. (1987). Formal Organization Structure. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (S. 389-419). Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Jossé, H. (2005). Marken-Controlling in der integrierten Kommunikation. In J. Pfannenbergh & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 69-75). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Jossé, H. (2011). Communication Value Creation Analysis. Weiterentwicklung des preisgekrönten Communication Information System CIS von BrandControl auf der Basis des DPRG/ICV Wirkungsstufenschemas der Kommunikation. Online im Internet: URL: http://www.brandcontrol.com/wp-content/uploads/2011/03/CVCA_Broschüre.pdf [Abruf 21.07.2011].
- Jung, H. (2007). *Controlling*. München: Oldenbourg.
- Kantner, C. & Richter, G. (2004). Die Ökonomisierung der Bundeswehr im Meinungsbild der Soldaten: Ergebnisse der Streitkräftebefragung 2003. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 70. Jg., Nr. 1, 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004a). Grünes Licht für Ihre Strategie. *Harvard Business Manager*, 5/2004, 18-23.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004b). *Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004c). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82. Jg., Heft 2, 52-63.
- Kaune, A. (2004). Moderne Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen. In A. Kaune (Hrsg.), *Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen* (S. 11-58). Berlin: Schmidt.

- Kelle, U. (2008). Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 485-502) (6. durchgesehene und akt. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kelle, U. & Erzberger, C. (2000). Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 299-308). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kernic, F. (2001). *Sozialwissenschaften und Militär*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kette, S. (2012). Das Unternehmen als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 21-42). Wiesbaden: Springer.
- Kieser, A. (2001). *Organisationstheorien* (3. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien* (6. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kirchner, K. (2001). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Klein, P., Prüfert, A. & Wachtler, G. (1998). *Das Militär im Mittelpunkt sozialwissenschaftlicher Forschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Kleinhietspaß, G. & Seidel, U. M. (2011). Standards für ein Kommunikations-Controlling. Leitgedanken und Praxisumsetzung. *Controller Magazin* Mai/Juni 2011, 50-54.
- Klöfer, F. & Nies, U. (2003). *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren* (3. vollst. überarb. Aufl.). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Koch, P. M. (2009). *Qualitative Methoden in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Kurseinheit im Modul IV. Weiterbildender Masterstudiengang Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hagen: FernUniversität in Hagen.
- Kolominski, S. (2009). *Der blinde Fleck im Personalauswahlprozess. Identifikation von unbewussten Faktoren im Auswahlprozess am Beispiel von Einstellungsinterviews*. Hamburg: Dr. Kovač.
- KomminO (2012). *Analyse der Kommunikation in Organisationen*.
Online im Internet: URL:
<http://www.kommino.com/index.html>
[Abruf 30.05.2012].
- König, A. (2008). *Das Ende der Kameralistik für die kommunale Kernverwaltung? Zur Praxistauglichkeit des neuen kommunalen Rechnungswesens. Perspektiven für einen Systemwechsel. Drei Vorträge*. Hamburg: Books on Demand.

- König, R. (1992). Handbuch der empirischen Sozialforschung IX. Organisation. Militär. München: DTV.
- Kornmeier, M. (2007). Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Heidelberg: Physica.
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2008). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (6. durchgesehene und akt. Aufl.) (S. 437-447). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Krampe, T. & Richter, G. (2010). Nutzerzufriedenheit HERKULES/BWI IT. Ergebnisse der Befragungen 2009 (SOWI Forschungsbericht 92). Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr.
- Krause, D. E. (2004). Kognitiv-emotionale Prozesse als Auslöser von Innovationen – Empirische Überprüfung der Lazarus-Theorie im Innovationskontext. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3 (2), 62-78.
- Krause, D. E. & Gebert, D. (2005). Effekte von interpersonalen Konflikten und Widerstand von Führungskräften auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20(2), 102-120.
- Kuhn, T. (1962). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kulow, T. (2008). Wikis, Blogs und Micro-Blogs in der Internen Kommunikation. In L. Dörfel (Hrsg.), *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit* (S. 122-128). Berlin: scm c/o prismus.
- Kümmel, G. & Prüfert, A. (2000). *Military Sociology. The Richness of a Discipline*. Baden-Baden: Nomos.
- Kurzawa, U. & Pollmann, R. (2009). *Kommunikations-Controlling. Die Suche nach dem Gal!* *Controller-Magazin*, Juli/August 2009, 76-84.
- Kutz, M. (2002). Historische und theoretische Grundlagen der Inneren Führung. In W. Gerhard (Hrsg.), *Innere Führung. Dekonstruktion und Rekonstruktion* (S. 7-18). Bremen: Edition Themmen.
- Lange, M. (2005). Das Communications Value System der GPRA. In J. Pfannenbergl & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 199-211). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Langen, R. & Wreschniok, R. (2008). Reputation als Steuerungs- und Orientierungsgröße in der Internen Kommunikation. In L. Dörfel (Hrsg.), *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit* (S. 231-244). Berlin: scm c/o prismus.
- Laswell, H. D. (1948): *The Structure and Function of Communication in Society*. In W. Schramm & D. F. Roberts (Ed.) (1971), *The Process and Effects of Mass Communication* (revised edition) (S. 84-99). Urbana: University of Illinois Press.

- Lautenbach, C. & Sass, J. (2005). Kommunikations-Controlling: Zum Diskussionsstand und einigen Perspektiven. In C. W. Gerberich (Hrsg.), *Praxishandbuch Controlling. Trends, Konzepte, Instrumente* (S. 481-501). Wiesbaden: Gabler.
- Lautenbach, C. & Sass, J. (2005). Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 36-45). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Lauterburg, C. (1980). Organisationsentwicklung – Strategie der Evolution. *Managementzeitschrift io*, 1/1980, 1-4.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Leif, T. (2006). *Beraten & verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater*. München: Bertelsmann.
- Leinemann, R. (2008). Messbarkeit Interner Kommunikation. In L. Dörfel (Hrsg.), *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit* (S. 246-266). Berlin: scm c/o prismus.
- Leithäuser, T. & Volmerg, B. (1979). *Anleitung zur empirischen Hermeneutik. Psychoanalytische Textinterpretation als sozialwissenschaftliches Verfahren*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Leonhard, N. & Werkner, I.-J. (2005). *Militärsoziologie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, methods and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1 (1), 5-41.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (3. Aufl.) (S. 197-211). New York: Holt.
- Liehr, K., Peters, P. & Zerfaß, A. (2009). *Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren*. Dossier Nr. 1 auf communicationcontrolling.de. Berlin, Leipzig: DPRG/Universität Leipzig. Online im Internet. URL: http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-dossiers/communicationcontrollingde_Dossier1_Reputationsmessung_April2009_o.pdf [Abruf 18.07.2011].
- Liehr, K., Peters, P. & Zerfaß, A. (2010). Reputation messen und bewerten – Grundlagen und Methoden. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 153-167). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

- Lopez, S. P. & Jäger, W. (2007). Wertorientiertes Kommunikationscontrolling in der Praxis. Zusammenfassung einer empirischen Studie zum Stand der Entwicklung in deutschen DAX-Unternehmen. Wiesbaden: Fachhochschule Wiesbaden.
Online im Internet. URL:
http://www.djm.de/kommunikation/files/Studie_Wertorientiertes_Kommunikationscontrolling.pdf
[Abruf 24.02.2011].
- Luftwaffe (2012). Dienstgradabzeichen der Luftwaffe.
Online im Internet. URL:
http://www.luftwaffe.de/portal/a/luftwaffe/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9nHK94tSiMr2UzNS84hL9gmxHRQAZbhBd/
[Abruf 16.10.2012].
- Luhmann, N. (1990). Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maizière, U. de (1979). Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr. Bonn: Bundesministerium der Verteidigung.
- Maizière, U. de (2002). Geleitwort. In Will, G., Freiheit und Verantwortung. Die Grundsätze der Konzeption Innere Führung (S. 9-11). Egg: Thesis.
- Maletzke, G. (1998). Kommunikationswissenschaft im Überblick. Grundlagen, Probleme, Perspektiven. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York, London, Sydney: Wiley.
- Marell, S., Bruns, B. & Rau, S. (2008). Das Cognis Intranet. Motor globaler Kommunikationsprozesse. In L. Dörfel (Hrsg.), Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit (S. 75-93). Berlin: scm c/o prismus.
- Martin, A. & Behrends, T. (1998). Organisationsstrukturen als Determinanten des Entscheidungsprozesses in mittelständischen Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung – Heft 9. Lüneburg: Universität Lüneburg – Institut für Mittelstandsforschung. Online im Internet: URL:
http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/schriftenreihe/9_Organisationsstrukturen_als_Determinanten_des_Entscheidungsprozesses_in_mittelstaendischen_Unternehmen.pdf
[Abruf 18.07.2012].
- Maslow, A. H. (1973). Psychologie des Seins. München: Kindler.
- Mast, C. (2005). Werte schaffen durch Kommunikation: Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 27-35). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Mast, C. (2006). Unternehmenskommunikation (2. neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Mast, C. (2008a). Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (S. 403-434). Wiesbaden: Gabler.
- Mast, C. (2008b). Change Communication. Zwischen Gefühl und Kalkül. Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen. Band 8 der Reihe Kommunikation und Management. Hohenheim: Universität Hohenheim.
- Mast, C. (2009a). Mitarbeiter, Change und Innovationskultur. In A. Zerfaß & K. M. Möslein (Hrsg.), Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement (S. 271-288). Wiesbaden: GWV.
- Mast, C. (2009b). Sizing up Change Challenges. *Communication Director*, 2, 60-63.
- Mast, C. (2010). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden (4., neue und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mast, C. (2011). Innovationen in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse von Umfragen bei DAX-Unternehmen, Analysen und Meinungen. Berlin: LIT.
- Mast, C. (2013). Unternehmenskommunikation (5. Aufl.). Konstanz, München: UVK.
- Mast, C., Huck, S. & Güller, K. (2005). Kundenkommunikation. Ergebnisse einer Befragung der Top-500-Unternehmen in Deutschland. Reihe Kommunikation und Management. Band 4. Stuttgart: Universität Hohenheim, Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik.
- Mast, C. & Krüger, F. (2009). Change-Alltag, aber längst keine Routine. Umfrage unter Kommunikationsverantwortlichen deutscher Dax- und Top-250-Unternehmen. *Kommunikationsmanager*, 2, 40-44.
- Mathes, R. (2005). Integriertes Reputation Tracking: Kommunikationsanalysen und Evaluationsmethoden in der Praxis. In J. Pfannenberger & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 76-84). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Mathes, R. & Kalt, G. (2005). Vom Kostentreiber zum Wettbewerber. *Kommunikationsmanager*, 3/2005, 3.
- Maturana, H. & Varela, F. (1987). Der Baum der Erkenntnis. Bern, München, Wien: Scherz.
- Mayring, P. (1989). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Jüttemann (Hrsg.), Qualitative Forschung in der Psychologie (S. 187-211). Heidelberg: Asanger.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2008a). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (10. neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2008b). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch (6. durchgesehene und akt. Aufl.) (S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge/MA: The M.I.T. Press.
- Meinefeld, W. (2000). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 265-275). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Merkens, H. (2008). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (6. durchgesehene und akt. Aufl.) (S. 286-299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Merten, K. (1977). *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Merten, K. (1993). Die Entbehrlichkeit des Kommunikationsbegriffs. In G. Bentele & M. Rühl (Hrsg.), *Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven* (S. 188-201). München: Ölschläger.
- Merten, K. (1995). Konstruktivismus als Theorie für die Kommunikationswissenschaft. *Medien Journal*, 4/1995, 3-20.
- Merten, K. (1998). Wer die Kommunikation hat, hat die Zukunft. In K. Merten & R. Zimmermann (Hrsg.), *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation* (S. 5-13). Neuwied: Luchterhand.
- Merton, R. K. & Kendall, P. L. (1979). Das fokussierte Interview. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (S. 171-204). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Miesbach, B. (2007). *Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mintzberg, H. (1992). Die Mintzberg-Struktur. *Organisation effektiver gestalten* (ins Deutsche übersetzt von H. Höhle). Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (2. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neumann, D. (2014). Kommunikation und Controlling stellen die Weichen. Kommunikationsmanagement und Kommunikationscontrolling gewinnen in der mittelständischen Wirtschaft immer mehr an Bedeutung. In D. Neumann (Hrsg.), *Kommunikationscontrolling. Ein wirkungsvolles Steuerungssystem* (S. 5-14). Hamburg: disserta.
- Noelle-Neumann, E., Schulz E. & Wilke J. (1997). *Das Fischer Lexikon. Publizistik, Massenkommunikation*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Noll, N. (1996). *Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- Northway, R. (2002). Commentary. *Nurse Researcher*, 10, 4-7.
- O’Gorman, S. & Pirner, P. (2005). Messen und Monitoren von Stakeholderbeziehungen: TRI*M als innovatives Tool der Unternehmenskommunikation. In J. Pfannenbergl & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 60-68). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

- Oestmann, R. (2014). Führen mit Auftrag. Handbuch für militärische Führer. Führungsprozess bis Bataillonsebene. Besonderheiten bei Auslandseinsätzen (2. akt. Aufl.). Regensburg: Walhalla.
- Oetting, D. W. (1993). Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt am Main, Bonn: Report.
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E. & Krambeck, J. (1979). Die Methodologie einer >>objektiven Hermeneutik<< und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In H.-G. Soeffner (Hrsg.), Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften (S. 352-434). Stuttgart: Metzler.
- Opitz, E. (2001). Geschichte der Inneren Führung. Vom „Inneren Gefüge“ zur Führungsphilosophie der Bundeswehr. In E. Opitz (Hrsg.), Von Himmerod (Eifel) nach Pristina (Kosovo). Geschichte, Probleme und Perspektiven einer Führungsphilosophie (S. 11-25). Bremen: Edition Themmen.
- Paine, K. D. (2004). Media relations measurement workshop. Präsentation beim Regional Summit „Measuring Media Relations“ vom 27. bis zum 29. September 2004 in Kuala Lumpur. Online im Internet: URL: <http://www.measuresofsuccess.com/Speeches+and+Conferences/Speech+Archives/492.aspx> [Abruf 28.03.2011].
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative Evaluation and Research Methods (3. Aufl.). London: Sage.
- Peemöller, V. H. (2005). Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete (5. Aufl.). Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Pfannenber, J. (2004). Due Diligence: Ansatzpunkt für die Bewertung von Kommunikationsleistungen. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), Kommunikationsmanagement (Loseblattsammlung). Neuwied: Luchterhand 2001ff. Ergänzungslieferung Juni 2004, Nr. 4.11 (S. 1-19).
- Pfannenber, J. (2005a). Kommunikations-Controlling im Value Based Management. Die monetäre Wertschöpfung von Kommunikation steuern und messen. In J. Pfannenber & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 132-141). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfannenber, J. (2005b). Value Based Communication Management. Integration des Kommunikations-Controlling in das Controlling des Unternehmens. Vortrag auf dem Kommunikationskongress Berlin am 23. September 2005. Online im Internet. URL: http://www.kommunikationskongress.de/files/vortraege/pfannenber_joerg.pdf [Abruf 24.02.2011].
- Pfannenber, J. (2010a). Das Modell des Unternehmens in der modernen Managementtheorie: Der Wertbeitrag von weichen Faktoren wird messbar. In J. Pfannenber & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 16-27). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

- Pfannenber, J. (2010b). Strategisches Kommunikations-Controlling mit der Balanced Scorecard. In J. Pfannenber & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 61-83). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfannenber, J. & Plog, K. (2000). Standardverfahren für die Analyse der latenten Kommunikationsinhalte. Sprachanalyse von Mitarbeiter- und Kundenmedien. PR Forum, 6. Jg., Nr. 2, 28.
- Pfannenber, J. & Zerfaß, A. (2004). Wertschöpfung durch Kommunikation. Thesenpapier zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. Herausgegeben vom DPRG-Arbeitskreis ‚Kommunikation als Wertschöpfung‘ im November 2004. Online im Internet: URL: http://www.maz.ch/Newsletter/Vortrag_Pfannenber.pdf [Abruf 27.04.2011].
- Pfannenber, J. & Zerfaß, A. (2005). Wertschöpfung durch Kommunikation: Thesenpapier der DPRG zum strategischen Kommunikations-Controlling in Unternehmen und Institutionen. In J. Pfannenber & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 184-198). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfannenber, J. & Zerfaß, A. (2010). Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pitzer, J. (2005). Geleitwort I. In J. Pfannenber & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 7-8). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Piwinger, M. & Porák, V. (2005). Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler.
- Piwinger, M. & Porák, V. (2005). Vorwort. In M. Piwinger & V. Porák (Hrsg.), Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 5-6). Wiesbaden: Gabler.
- Piwinger, M. & Porák, V. (2005). Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controllings. In M. Piwinger & V. Porák (Hrsg.), Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 11-55). Wiesbaden: Gabler.
- Planungsamt der Bundeswehr (2014a). Integrierter Planungsprozess. Online im Internet: URL: http://www.planungsamt.bundeswehr.de/portal/a/plgabw!/ut/p/c4/DcUxCoAwDADAt_iBZnfzF-oiUUMIDWIIWwVfb7nhYIfB8BHGJsVQYYXtkvl8kyvjikPbrchkSawRh1A0isMVRtXj_JRreB5mX4vsdOX/ [Abruf 21.08.2014].

- Planungsamt der Bundeswehr (2014b). Strategische Ziele im Sinne des Strategischen Zielsystems der Leitung. Online im Internet: URL: http://www.planungsamt.bundeswehr.de/portal/a/plgabw/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP3I5EyrpHK9gpz0RCCVXISal5KTmJ6ap5eek19cnFikX5DtqAgAyIM27g!!/#par33 [Abruf 26.08.2014].
- Pommerin, R. (2007). Exportartikel Innere Führung. *if – Zeitschrift für Innere Führung*, 2-3|2007, 18-21.
- Porák, V. (2005). Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragsmessung von Kommunikation. In M. Piwinger & V. Porák (Hrsg.), *Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten* (S. 163-193). Wiesbaden: Gabler.
- Porák, V., Fieseler, C. & Hoffmann, C. (2007). Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 535-556). Wiesbaden: Gabler.
- Preißner, A. (2008). *Praxiswissen Controlling. Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen* (5. erw. Aufl.). München: Hanser.
- Primosch, E. & Gleumes, S. (2010). Globale Kommunikationssteuerung und Controllingsystem bei Henkel. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S. 194-202). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Prox, C. & Christian, B. (2009). Kommunikationscontrolling mit dem Icon AdTrek. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. 1043-1056). Wiesbaden: Gabler.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- Pütz, H. (2005a). Index Interne Kommunikation®. Produktivität der Mitarbeiter durch Kommunikation steigern. *JP KOM Newsletter* 11/2005. Online im Internet: URL: http://www.jpjr.de/news-archive/newsletter/11-05/index_interne_kommunikation.pdf [Abruf 24.02.2011].
- Pütz, H. (2005b). Interne Kommunikation medienübergreifend messen und steuern. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 85-92). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Quirke, B. (2000). *Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Aldershot: Gower.
- Rau, T. (2004). *Planung, Statistik und Entscheidung. Betriebswirtschaftliche Instrumente für die Kommunalverwaltung*. München: Oldenbourg.
- Raupp, J. & Klewes, J. (2004). *Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement. Bestandsaufnahmen und Entwicklungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Rausch, A. (2008). Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen. Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings. Wiesbaden: Gabler.
- Redding, W. C. (1979). Organizational Communication Theory and Ideology. An Overview. In D. Nimmo (Ed.), *Communication Yearbook 3* (S. 309-341). New Brunswick/NJ: Transaction.
- Redding, W. C. & Tompkins, P. K. (1988). Organizational Communication. Past and present Tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (S. 5-33). Norwood/NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Reeb, H.-J. & Többicke, P. (2003). *Lexikon Innere Führung*. Berlin, Regensburg: Walhalla.
- Rehn, G. E. (1981). Geleitwort. In W. Goerke, *Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie* (S. 5-6). Berlin, New York: De Gruyter.
- Reichertz, J. (2000). Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 276-285). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Reinecke, S. & Janz, S. (2009). Controlling der Marketingkommunikation. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. 993-1020). Wiesbaden: Gabler.
- Reineke, W. (2012). PR-Controlling und PR-Evaluation – Umsetzung in die Praxis. Beobachtungen in Verbänden und Unternehmen zur Entwicklung von PR-Controlling und PR-Evaluierung (1995-2012) im Rahmen der Gesamtkommunikation. In D. Neumann & W. Reineke (Hrsg.), *Kommunikationscontrolling. Entwicklung, Techniken und Implementierung* (S. 59-70). Norderstedt: Grin.
- Retter, E. (1996). *Manager im Kommunikationskraftfeld. Die Wechselbeziehung zwischen Kommunikation und Kultur im Unternehmen unter Berücksichtigung psychologischer und kommunikativer Persönlichkeitsmerkmale*. Frankfurt am Main: Lang.
- Richter, G. (2007). *Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr. Sachstand, Konzeptionen und Perspektiven*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of applied psychology*, Vol. 59, No. 3, 1974, 321-326.
- Röhrig, S. (2005). Wertschöpfung durch Kommunikation im Bereich DaimlerChrysler Classic. In J. Pfannenberger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren* (S. 142-154). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Roithmayr, F. (1988). *Controlling von Informations- und Kommunikationssystemen*. München u.a.: Oldenbourg.
- Rolke, L. (2003). *Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch. Was die Marketer und PR-Manager für die Zukunft erwarten*. Frankfurt am Main: FAZ-Institut für Management, Markt- und Medieninformation.

- Rolke, L. (2005). Kennziffersystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation. Das CommunicationControlCockpit (CCC). In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 123-131). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Rolke, L. (2006). Kommunikations-Controlling – Die Steuerung eines weichen Erfolgsfaktors. Von der Medienresonanzanalyse zu Scorecards, Value Links und Cockpits. Online im Internet: URL: <http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/rolke-text%20kom-control%202006-01-15.pdf> [Abruf 02.05.2011].
- Rolke, L. & Jäger, W. (2009). Kommunikations-Controlling. Messung und Entwicklung eines Returns on Communication. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 1021-1041). Wiesbaden: Gabler.
- Rolke, L. & Zerfaß, A. (2010). Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 50-60). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ronneberger, F. & Rühl, M. (1992). Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rosenstiel, L. v. & Comelli, G. (2003). Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Vahlen.
- Röttger, U. (2000). Public Relations – Organisation und Profession. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U. (2009). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung (2. erw. und akt. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U., Preusse, J. & Schmitt, J. (2011). Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of Departments, Positions, and Individuals. Contexts for Attitudes and Behaviors. *Administrative Science Quarterly*, 23, 521-540.
- Rush, H. M. F. (1973). Organization development. A reconnaissance. The Conference Board Inc., Report No. 605. New York: The Conference Board.
- Rutz, P. & Sass, J. (2010). Das Communication Performance Management der Deutschen Telekom AG. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 203-214). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Sass, J. (2014). Es wird zu viel gemessen und zu wenig gesteuert. Online im Internet: URL: <http://prreport.de/themenpartnerschaft/detailansicht-partnerschaft3/article/8930-es-wird-zu-viel-gemessen-und-zu-wenig-gesteuert/> [Abruf 04.11.2014].

- Sass, J., Schönefeld, L., Pütz, H. & Stobbe, R. (2007). Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der internen Kommunikation. DPRG-Thesenpapier.
Online im Internet: URL:
http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf_thesepapiere/DPRG-Thesenpapier-interne-Kommunikation-22-02-2007.pdf
[Abruf 04.08.2011].
- Schein, E. H. (1965). Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. A dynamic View. San Francisco/CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide (3. Aufl., ins Deutsche übersetzt von I. Hölscher). Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Scherer, H. (1997). Medienrealität und Rezipientenhandeln. Zur Entstehung handlungsleitender Vorstellungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schick, S. (2002). Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schick, S. (2005). Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (1996). Lehrbuch der systemischen Theorie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Schmidt, S. J. & Zurstiege, G. (2000). Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will. Reinbek: Rowohlt.
- Schneewind, K. A. & Schmidt, M. (2002). Systemtheorie in der Sozialpsychologie. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie. Band 3. Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien (S. 126-156). Bern: Huber.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2005). Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.
- Schönefeld, L., Reichelt, S. & Pfannenber, J. (2010). Hoerbiger: Balanced-Scorecard-System für die integrierte Kommunikation und das Kommunikationsmanagement. In J. Pfannenber & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 215-227). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Scholl, A. (2002). Systemtheorie und Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft. Konstanz: UVK.
- Scholz, C. & Stein, V. (2003). Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein. Eingestellt im org-portal.org. Online im Internet: URL:
http://www.org-portal.org/index.php?id=12&tx_ttnews%5Bpointer%5D=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=49&tx_ttnews%5BbackPid%5D=48&cHash=b361fb074355b650af5986763355db0e
[Abruf 16.07.2012].

- Schreyögg, G. (2008). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (5. vollständig überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schulte-Zurhausen, M. (2010). Organisation (5. überarb. und akt. Aufl.). München: Vahlen.
- Schulz, W. (2008). Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung (2. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.
- Schuppener, B. (2005). Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Kommunikation: Die Communication Scorecard. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 113-122). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. Neue Praxis, 3, 283-293.
- Schwab, H. & Zowislo, N. (2002). Praxishandbuch Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Instrumente der internen und externen Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main: Campus.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of corporate reputation – an empirical study. Schmalenbach Business Review, 56. Jg., 46-71.
- Schwalbach, J. (2003). Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor. In M. Rese, A. Söllner & B. P. Utzig (Hrsg.), Relationship Marketing. Standortbestimmung und Perspektiven (S. 225-238). Berlin u. a.: Springer.
- Schweiger, W. (2010). Website-Nutzung und Usability: Evaluationsmethoden und Kennzahlen. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 112-126). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Severin, A. (2005). Geleitwort II. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 9-11). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Sewz, G. (2007). Effektiv studieren und Leistungen erbringen. Hinweise und Tipps fürs Studium. Reader im weiterbildenden Masterstudiengang Arbeits- und Organisationspsychologie. Hagen: FernUniversität in Hagen.
- Sicherheitspolitik aktuell (2010). Sicherheitspolitischer Online-Dienst vom 19.10.2010, Nr. 19-10-1685. Bonn: Report.
- Siebert, J. (2006). Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel. Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung. Wiesbaden: Gabler.
- Sievers, B. (1977). Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett.
- Simon, F. B. (2006). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.

- Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication* (2. Aufl.). London: Kogan Page.
- Sommer, C. (2006). Vision und Realität. Der Nutzen von Controlling-Systemen in der Kommunikation wird immer noch heiß diskutiert. *Pressesprecher* 07/06, 34.
- Sottong, H. (2008). His Master's Voice geht nicht mehr. In L. Dörfel (Hrsg.), *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit* (S. 22-33). Berlin: scm c/o prismus.
- Sperka, M. (1996). *Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage*. Essen: Die Blaue Eule.
- Sperka, M. (1996). *Organisationsinterne Kommunikation – Teil II. Zur empirischen Erforschung organisationsinterner Kommunikationsprozesse*.
Online im Internet: URL:
<http://www.kommino.com/index.html>
[Abruf 30.05.2012].
- Spiegel online (2011a). Informationspolitik: Guttenberg räumt Panne bei der Bundeswehr ein. Online im Internet: URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/informationspolitik-guttenberg-raeumt-panne-bei-der-bundeswehr-ein-a-741831.html>
[Abruf 03.12.2014].
- Spiegel online (2011b). Unfall in Afghanistan: Soldat soll bei Pistolen-Spiel gestorben sein. Online im Internet: URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/unfall-in-afghanistan-soldat-soll-bei-pistolen-spiel-gestorben-sein-a-740647.html>
[Abruf 03.12.2014].
- Spiegel online (2013a). Prüfbericht zum "Euro Hawk"-Desaster: Dilettantenstadl mit Steuer-millionen. Online im Internet: URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/pruefbericht-zum-euro-hawk-dilettantenstadl-mit-steuermillionen-a-903798.html>
[Abruf 03.12.2014].
- Spiegel online (2013b). De Maizière und der "Euro Hawk": Die gefährliche Strategie des Minister Ahnungslos. Online im Internet: URL:
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/de-maizieres-strategie-in-der-euro-hawk-affeere-ist-gefaehrlich-a-904020.html>
[Abruf 03.12.2014].
- Spöhring, W. (1989). *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Teubner.
- Staehele, W. H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Steinkellner, P. (2005). *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Steinmann, H. & Zerfaß A. (1995). Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In R. Ahrens, H. Scherer & A. Zerfaß (Hrsg.), Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung (S. 11-50). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.
- Stern, J. M., Shiely, J. S. & Ross, I. (2002). Wertorientierte Unternehmensführung mit Economic Value Added EVA. München: Econ.
- Stobbe, R. (2008). Wertschöpfung durch Interne Kommunikation. In L. Dörfel (Hrsg.), Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit (S. 286-295). Berlin: scm c/o prismus.
- Storck, C. & Liehr, K. (2009). Reputationsmanagement – Business case, Anforderungen, Erfolgsfaktoren. In U. Röttger, J. Preusse & J. Schmitt (Hrsg.), Profile 2008: Reputationsmanagement – Prozesse, Potentiale, Erfolgsfaktoren. Ein Rückblick (S. 6-8). Münster: Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Storck, C., Schmidt, W. & Liehr, K. (2010). Kommunikations-Controlling. Strategische Steuerung der Kommunikation in und von Unternehmen. Sonderveröffentlichung Hering Schuppener/PR Report im Februar 2010. Online im Internet: URL: http://prreport.de/fileadmin/dateien/downloads/sonderpublikationen/SoPu_2010_02.pdf [Abruf 24.02.2011].
- Straeter, H. (2010). Kommunikationscontrolling. Konstanz: UVK.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park/CA: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung (aus dem Amerikanischen von Niewiarra, S. & Legewie, H.). Weinheim: Beltz.
- Streitkräftebasis (2007). Outsourcing bringt Geld für Investitionen. Online im Internet: URL: http://www.streitkraeftebasis.de/portal/a/streitkraeftebasis/servic/archiv/2007/okt?yw_contentURL=/01DB040000000001/W2783JXD122INFODE/content.jsp.html [Abruf 28.10.2010].
- Strukturkommission der Bundeswehr (2010). Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr Oktober 2010. Vom Einsatz her denken. Konzentration, Flexibilität, Effizienz. Bonn: Köllen.
- Tagesschau.de (2014). Expertenbericht zu Projekten der Bundeswehr. Miserables Zeugnis für Rüstungspolitik. Online im Internet: URL: <http://www.tagesschau.de/inland/bundeswehr-maengel-103.html> [Abruf 03.12.2014].
- taz.de (2010). Neues PR-Ressort für Guttenberg. Online-Artikel vom 01.03.2010. Online im Internet: URL: <http://www.taz.de/1/politik/deutschland/artikel/1/neues-pr-ressort-fuer-guttenberg/> [Abruf 19.10.2010].

- Technische Universität Dortmund (2014). Theorie: Standortplanung. Methoden zur Festlegung der Gewichtung einzelner Kriterien. Online im Internet: URL: https://ews.tu-dortmund.de/public/lecture/logedugate/public/LFO/standortplanung/content/08_gewichtung.htm [Abruf 31.07.2014].
- testzentrale.de (2012). KOMMINO - Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen. Online im Internet: URL: <http://www.testzentrale.de/hard-und-software/testauswerteprogramme/kommino-fragebogen-zur-erfassung-der-kommunikation-in-organisationen/> [Abruf 30.05.2012].
- Theis-Berglmaier, A. M. (2003). Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen (2. Aufl.). Münster, Hamburg, London: LIT.
- Thier, K. (2006). Arbeits- und organisationspsychologische Techniken. Storytelling. Eine narrative Managementmethode. Heidelberg: Springer Medizin.
- Thomae, H. (1952). Biographische Methode in den anthropologischen Wissenschaften. *Studium Generale*, 5, 163-177.
- Titscher, S., Meyer, M. & Mayrhofer, W. (2008). Organisationsanalyse – Konzepte und Methoden. Wien: Facultas.
- TNS Infratest (2011). Impressum. Online im Internet: URL: <http://www.tns-infratest.com/impressum.asp> [Abruf 25.07.2011].
- Tomaschek, N. (2003). Der Konstruktivismus. Versuch einer Darstellung der konstruktiv(istisch)en Philosophie. Regensburg: Roderer.
- Tomaschek, N. (2007): Systemische Transformationsphilosophie. Erfolgreicher Wandel von Organisationen und Unternehmen durch organisationale Selbstreflexion. Heidelberg: Carl-Auer.
- Trebecki, J., Verhoeven, P. & Zerfaß, A. (2010). The perspectives for Internal Communications in Europe based on the European Communication Monitor research. In B. Pilarczyk & Z. Waskowski (Eds.), *Komunikacja Rynkowa. Ewolucja. Wyzwania. Szanse* [Marketing Communication: Evolution, Challenges, Chances], (S. 147-155). Poznan: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Trebesch, K. (1982). 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. *Organisationsentwicklung*, 2/1982, 37-62.
- Universität der Bundeswehr München (2012). Forschung an der Universität der Bundeswehr München. Online im Internet: URL: http://www.unibw.de/praes/forschung/index_html?set_language=de [Abruf 10.09.2012].
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2004). Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality. Utrecht: Lemma.
- Wagner, R. H. (1994). Praxis der Veränderung in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Wahren, H. K. (1987). Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion im Unternehmen. Berlin, New York: De Gruyter.
- Walach, H. (2009). Psychologie – Wissenschaftstheorie, philosophische Grundlagen und Geschichte (2. akt. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Walsh, G. & Wiedmann, K.-P. (2004). A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany. Corporate Reputation Review, 6. Jg., 304-312. Online im Internet: URL: <http://reputationinstitute.com/crr/V06/Walsh.pdf> [Abruf 18.07.2011].
- Watson, T. & Noble, P. (2007). Evaluating Public Relations. A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation (2. REV). London: Kogan Page.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969/1996). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (9., unveränd. Auflage). Bern: Huber.
- Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages (2007). Jahresbericht 2006 (48. Bericht). Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages (2010). Jahresbericht 2009 (51. Bericht). Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Weigl, S. (2014). Messen Sie noch oder steuern Sie schon? Online im Internet: URL: <http://www.presssprecher.com/nachrichten/messen-sie-noch-oder-steuern-sie-schon-8309> [Abruf 04.11.2014].
- Weinert, A. B. (1987). Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen (2. erw. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union.
- Welt online (2010). Kundus-Untersuchungsausschuss. Guttenberg verteidigt Entlassung Schneiderhans. Online-Artikel vom 22.04.2010. Online im Internet: URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article7291470/Guttenberg-verteidigt-Entlassung-Schneiderhans.html> [Abruf 19.10.2010].
- Wiedmann, K.-P., Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. M. (2005). Reputation messen und vergleichen: Der Reputation Quotient deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 48-59). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Willke, H. (1994). Systemtheorie. Band 2: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Jena, Stuttgart: Fischer.
- Winterstein, H. (1996). Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. München, Mehring: Hampp.
- Witte, E. (1973). Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwarz.
- Wittkowski, J. (1994). Das Interview in der Psychologie. Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Witzel, A. (1982). Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Witzel, A. (1996). Auswertung problemzentrierter Interviews. Grundlagen und Erfahrungen. In R. Strobl & A. Böttger (Hrsg.), Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews (S. 49-76). Baden-Baden: Nomos.
- Wöhe, G. (1996). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (19. neubearb. Aufl.). München: Vahlen.
- Wright, D. K., Gaunt, R. & Zerfaß, A. (2009). Global Survey of Communications Measurement 2009 – Final Report. London: Benchmark/AMEC.
Online im Internet: URL:
http://www.communicationmanagement.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Global-Survey-Communications-Measurement-2009.pdf
[Abruf 04.05.2011].
- Zangemeister, C. (1976). Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen. München: Zangemeister & Partner.
- Zeit online (2014). Von der Leyen gesteht schwere Ausrüstungsmängel ein.
Online im Internet: URL:
<http://www.zeit.de/politik/deutschland/2014-10/von-der-leyen-bundeswehr-ausruestung-maengel>
[Abruf 03.12.2014].
- Zerfaß, A. (2004a). Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? prportal.de, Nr. 57, 24/04 vom 22.06.2004, 1-8. Online im Internet: URL:
<http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-fachbeitraege/Zerfass-CCS-April2004.pdf.pdf>
[Abruf 24.02.2011].
- Zerfaß, A. (2004b). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, A. (2005a). Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling. In L. Rademacher (Hrsg.), Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations (S. 181-223). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, A. (2005b). Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard. In J. Pfannenbergl & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 102-112). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, A. (2007). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 21-70). Wiesbaden: Gabler.

- Zerfaß, A. (2008). Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (S. 435-469). Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, A. (2010a). Controlling und Kommunikations-Controlling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlagen und Anwendungsbereiche. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 28-49). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, A. (2010b). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations (3. akt. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, A. & Hartmann, B. (2005). The Usability Factor. Improving the Quality of E-Content. In P. A. Bruck, A. Buchholz, Z. Karssen & A. Zerfaß (Eds.), E-Content. Technologies and Perspectives for the European Market (S. 163-180). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Zerfaß, A. & Pfannenbergs, J. (2005). Kommunikations-Controlling: Neue Herausforderungen für das Management. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 14-26). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, A. & Buchele, M.-S. (2008). Kommunikationscontrolling. Forschungsstand und Entwicklungen. Marketing Review St. Gallen, 25/2008, 20-24.
Online im Internet: URL:
http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-fachbeitraege/Zerfaß_Buchele_2008_Kommunikationscontrolling.pdf
[Abruf 24.02.2011].
- Zerfaß, A. & Sass, J. (2008). Kommunikationscontrolling. Bedeutung, Handlungsfelder, Implementierungsschritte. Publikationsreihe des Bundesverbandes deutscher Pressesprecher, Nr. 11. Online im Internet: URL:
http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/SassZerfa_-_Kommunikationscontrolling-BdP-2008.pdf
[Abruf 24.02.2011].
- Zerfaß, A. & Pfannenbergs, J. (2010). Statt eines Vorworts: Die Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controllings in Deutschland. In J. Pfannenbergs & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 7-14). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D. & Moreno, A. (2010). European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Ziesche, B. (2005). Interne Kommunikation effizienter gestalten: Strategien und Erfahrungen bei Volkswagen. In J. Pfannenbergr & A. Zerfaß (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren (S. 93-100). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Erklärung

gem. §8 (2) 4) der Promotionsordnung zum Dr. rer. soc. vom 04.02.1997 in Verbindung mit §4 (3) der Satzung zur Sicherung wissenschaftlicher Redlichkeit und guter wissenschaftlicher Praxis an der Universität Hohenheim vom 21.02.2014

Hiermit versichere ich, dass ich die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis eingehalten, diese Dissertation selbst angefertigt, keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen verwendet und wörtlich oder inhaltlich übernommene Stellen als solche gekennzeichnet habe. Mit dem Einsatz einer Plagiatssoftware erkläre ich mich einverstanden.

Greven, 20.03.2015

Stephan Christopher Abel

Lebenslauf

PERSÖNLICHE DATEN

| | |
|---------------|---------------------------------------|
| Name | Stephan Christopher Abel |
| Familienstand | verheiratet, 1 Tochter |
| Geburtsdatum | 15.05.1967 |
| Geburtsort | Mühldorf am Inn |
| Anschrift | Jürgen-Hornemann-Str. 6, 48268 Greven |

AKADEMISCHE AUSBILDUNG UND SCHULBILDUNG

| | |
|-------------------|--|
| seit 07/2010 | Doktorand an der Universität Hohenheim |
| 10/2007 – 02/2010 | Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie an der FernUniversität Hagen Abschluss: Master of Organizational Psychology |
| 09/2002 – 09/2004 | Generalstabdienst-Ausbildung an der Führungsakademie der Bundeswehr Abschluss: Generalstabdienstoffizier |
| 10/1990 – 03/1994 | Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundeswehr München Abschluss: Diplom-Betriebswirt (FH) |
| 09/1977 – 05/1987 | Schüler am Aventinus-Gymnasium Burghausen Abschluss: Allgemeine Hochschulreife |

RELEVANTE BERUFLICHE AUS- UND WEITERBILDUNG

| | |
|-------------------|---|
| 04/2008 | Ausbildung zum Controller A an der Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik |
| 09/2008 | Lehrgang Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen an der Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik |
| 08/2005 | Ausbildung zum PEER (Psychologischer Ersthelfer im Critical Incident Stress Management) am Flugmedizinischen Institut der Luftwaffe |
| 06/1998 | Ausbildung zum Pressesprecher an der Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation |
| 10/1997 – 11/1997 | Ausbildung zum Personaloffizier an der Offizierschule der Luftwaffe |

BERUFLICHE STATIONEN SEIT ABSCHLUSS DES ERSTSTUDIUMS

| | |
|-------------------|--|
| seit 06/2014 | Referatsleiter Zentrale Aufgaben der Personalführung im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) |
| 12/2013 – 05/2014 | Referatsleiter Grundsatz Personalführung Luftwaffe im BAPersBw |
| 07/2012 – 11/2013 | Personalführer Spitzenpersonal Luftwaffe im BAPersBw |
| 04/2012 – 06/2012 | Personalführer Spitzenpersonal Luftwaffe im Bundesministerium der Verteidigung |
| 04/2010 – 03/2012 | Kommandeur der Lehrgruppe B an der Schule für Feldjägerwesen und Stabsdienst der Bundeswehr |
| 10/2005 – 03/2010 | Leitender Controller Luftwaffe im Bundesministerium der Verteidigung |
| 10/2004 – 09/2005 | Hauptabteilungsleiter Personal im Luftwaffenmaterialkommando |
| 09/2002 – 09/2004 | Generalstabsdienst-Ausbildung an der Führungsakademie der Bundeswehr |
| 10/2001 – 08/2002 | Abteilungsleiter Personal und Pressesprecher im Lufttransportgeschwader 61 |
| 03/2001 – 09/2001 | Controller in der Abteilung Personal des Bundesministeriums der Verteidigung |
| 12/1999 – 02/2001 | Staffelchef im Lufttransportgeschwader 61 |
| 07/1997 – 11/1999 | Personaloffizier an der Offizierschule der Luftwaffe |
| 01/1997 – 06/1997 | Controller an der Offizierschule der Luftwaffe |
| 04/1994 – 12/1996 | Stellvertretender Kompaniechef an der Offizierschule der Luftwaffe |

Anhang 1

Interview-Leitfaden – Abwandlung (nach Interview 2)

Einleitende Bemerkungen

- ❖ Zielsetzung und Vorgehensweise der Dissertation
- ❖ Zielsetzung und Wichtigkeit der Interviews
- ❖ Zweck, Aufbau und Zustandekommen des Interview-Leitfadens
- ❖ Offenheit von Gesprächsführung und Ablauf
- ❖ Ausschluss der geschützten iK
- ❖ Vorgehen bei der Auswertung, insbesondere Anonymität

Offene Einstiegsfrage

- ❖ Sie kennen beide ‚Welten‘, und der Wechsel von der Bundeswehr in die Privatwirtschaft brachte bestimmt viel Neues mit sich. Denken Sie an Ihre ersten Wochen und Ihre Erlebnisse im Umgang miteinander. Was fiel Ihnen besonders auf, was hat Sie am meisten überrascht?

Teil A: Organisationspezifika als Determinanten der iK

Strategie und Ziele: Unterschiede durch verschiedenartige Organisationsstrategie und -ziele?

- ❖ Denken Sie an die übergeordneten Organisationsziele und die Strategie Ihrer Firma im Vergleich zur Bundeswehr. Wo sehen Sie Unterschiede?
- ❖ Wie wirken sich diese Unterschiede auf die interne Kommunikation mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und unterstellten Mitarbeitern aus?
- ❖ Kommuniziert Ihre Firma ihre Strategie und Ziele auf andere Weise als die Bundeswehr?

Weiche Faktoren: Unterschiede durch verschiedenartige Organisationsidentität, -kultur und Werte?

- ❖ Führen Sie sich die Werte, für die Ihre Firma steht, ihre Identität, ihre Organisationskultur vor Augen. Welche Unterschiede im Vergleich zur Bundeswehr nehmen Sie wahr?
- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass diese Unterschiede auch den Umgang miteinander, den gesamten Bereich der internen Kommunikation zwischen Vorgesetzten, Gleichgestellten und Untergebenen beeinflussen? Können Sie Beispiele nennen?
- ❖ Werden die Mitarbeiter in Ihrer Firma in der Kommunikation miteinander geschult?
- ❖ Wie hat Ihr berufliches Umfeld auf Sie als ehemaliger Soldat reagiert?
- ❖ Mussten Sie sich in der Art und Weise, wie Sie mit Ihrem beruflichen Umfeld kommunizieren, umstellen?
- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass man mit Ihnen als ehemaliger Soldat in der Firma anders kommuniziert?
- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass ehemalige Soldaten, die neu in Ihre Firma kommen, auf ganz spezifische Weise kommunizieren?

Umfeld: Unterschiede durch Verschiedenartigkeit des organisationalen Umfeldes?

- ❖ Denken Sie an das System, an das Umfeld, in das Ihre Firma eingebettet ist. Was unterscheidet sie **in dieser Hinsicht** von der Bundeswehr? [**Präzisierung**]
- ❖ Wie wirken sich diese Unterschiede auf die interne Kommunikation mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und unterstellten Mitarbeitern aus?

- ❖ Wird in Ihrer Firma ‚nach außen‘ anders kommuniziert als ‚nach innen‘?
- ❖ Unterscheidet sie sich dahingehend von der Bundeswehr?

Management-System: Unterschiede durch Verschiedenartigkeit des Management-Systems?

- ❖ Wie unterscheidet sich das Management-System, mit dem Ihre Firma geführt wird, von dem der Bundeswehr?
- ❖ Haben Sie das Gefühl, dass sich diese Unterschiede auch auf den Umgang miteinander, auf die interne Kommunikation innerhalb und zwischen den Hierarchieebenen auswirken?

Sonstiges: Weitere Unterschiede?

- ❖ Was sind die grundlegendsten Unterschiede zwischen Ihrem Unternehmen und der Bundeswehr? [**Vereinfachung**]
- ❖ Wie beeinflussen diese Unterschiede den Umgang miteinander?
- ❖ Was gefiel Ihnen im Umgang miteinander in der Bundeswehr besser als in Ihrer Firma, was weniger gut?

Teil B: IK im sozialen Umfeld

Qualität der Kommunikation

- ❖ Vergleichen Sie die Qualität der Kommunikation mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und untergebenen Mitarbeitern, so wie Sie sie in der Bundeswehr erlebt haben, mit den Eindrücken hier in Ihrer Firma. **Mit Qualität meine ich beispielsweise die Professionalität von Team- und Einzelbesprechungen, die Präzision und Fehlerfreiheit von Berichten, aber auch die Ehrlichkeit und Verbindlichkeit von Mitarbeiterinformationen.** [Begriff zu abstrakt]
- ❖ Wo sehen Sie grundsätzliche Unterschiede, die Sie auf die Unterschiedlichkeit der Organisationen zurückführen können? [**Öffnung, Vereinfachung**]

Manipulation bei der Kommunikation

- ❖ Jetzt eine schwierige Frage: Vielleicht hatten Sie schon einmal das Gefühl, dass Sie Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Unterstellte mit dem, was sie Ihnen sagten, manipulieren wollten, Sie bewusst falsch informiert haben. Vielleicht haben Sie das Mittel der Manipulation selbst schon bewusst eingesetzt.
- ❖ Wo findet Manipulation der Kommunikation und durch Kommunikation Ihrem Erleben nach in stärkerem Maße statt, in der Bundeswehr oder Ihrer Firma?
- ❖ Können Sie Beispiele aus eigener Erfahrung nennen?

Schwerpunktsetzung der Kommunikation

- ❖ Wo sehen Sie in Ihrer Firma den Schwerpunkt Ihrer kommunikativen Aktivitäten – in der Kommunikation mit Ihren Vorgesetzten oder in der Kommunikation mit Ihren Kollegen?
- ❖ Denken Sie an Ihre Zeit bei der Bundeswehr. Gab es damals eine andere Schwerpunktsetzung?
- ❖ Falls ja, woran liegt das Ihrer Ansicht nach?

Feedback

- ❖ Haben Sie den Eindruck, dass Sie in Ihrer Firma mehr oder weniger Feedback durch Ihre Vorgesetzten bekommen als zu Ihrer Bundeswehr-Zeit?
- ❖ Wie verhält es sich im Vergleich mit dem Feedback durch die Kollegen?

Reflexion der angesprochenen Aspekte, Weitung des Blickwinkels und Fokussierung auf das Wesentliche

- ❖ *Falls als sinnvoll erachtet, kurze Zusammenfassung der angesprochenen Aspekte*
- ❖ Wir haben nun ausführlich über die interne Kommunikation, wie Sie sie aus Ihrer Zeit bei der Bundeswehr kennen und wie Sie sie in Ihrer Firma erleben, gesprochen. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Aspekte, die in diesem Kontext wichtig sind? Dinge, über die wir bislang noch gar nicht oder nicht ausreichend gesprochen haben?
- ❖ Was sind aus Ihrer Sicht die grundlegendsten Unterschiede in der internen Kommunikation zwischen der Bundeswehr und Ihrer Firma?

Ausgangsbemerkung

- ❖ Dank für die Unterstützung

Anhang 2

Gesamtübersicht Kategorien-Systeme sowie Kodierungen auf deduktive und induktive Kategorien

System DEDUKTIVER KATEGORIEN

| deduktive Hauptkategorie | dK | deduktive Kategorie |
|---------------------------------|---|--|
| 1 iK-Einflussfaktoren | 1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 | Organisationsziele materielle und immaterielle Werte Organisationsidentität Organisationsstrategie organisationales Umfeld Organisationskultur Typ des Managementsystems |
| 2 Kommunikationsqualität | 2.1 2.2 | Vorgesetzte Kollegen |
| 3 Manipulation | 3.1 3.2 | Vorgesetzte Kollegen |
| 4 relative Kommunikation | 4 | |
| 5 Feedback | 5.1 5.2 | Vorgesetzte Kollegen |

DEDUKTIVE KATEGORIEN mit Textbezügen

| deduktive Hauptkategorie | Kurzbezeichnung | Textbezüge |
|----------------------------|-----------------|---|
| deduktive Kategorie | | |
| iK-Einflussfaktoren | dK 1.1 | 11/52-59, 11/312-331 |
| Organisationsziele | | 12/keine 13/90-94 14/39-48 15/80-98, 15/80-98 16/372-403, 16/372-403, 16/411-417 106/keine 17/keine 18/469-477 19/keine 110/keine 111/keine 1011/864-878 112/640-646, 112/652-658 113/keine 114/keine |

| | | |
|--|--------|--|
| iK-Einflussfaktoren materielle und immaterielle Werte | dK 1.2 | 11/312-331 12/keine 13/keine 14/keine 15/keine 16/keine 106/keine 17/keine 18/keine 19/keine 110/keine 111/keine 1011/keine 112/keine 113/keine 114/keine |
| iK-Einflussfaktoren Organisationsidentität | dK 1.3 | 11/312-331 12/keine 13/keine 14/keine 15/keine 16/keine 106/keine 17/keine 18/keine 19/keine 110/keine 111/keine 1011/keine 112/keine 113/keine 114/keine |
| iK-Einflussfaktoren Organisationsstrategie | dK 1.4 | 11/312-331 12/keine 13/keine 14/keine 15/keine 16/keine 106/keine 17/keine 18/keine 19/keine 110/keine 111/keine |

| | | |
|--|-------------|---|
| | noch dK 1.4 | I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |
| iK-Einflussfaktoren organisationales Umfeld | dK 1.5 | I1/312-331 I2/keine I3/53-77, I3/53-77, I3/428-444 I4/keine I5/keine I6/keine I06/keine I7/keine I8/keine I9/keine I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |
| iK-Einflussfaktoren Organisationskultur | dK 1.6 | I1/94-104, I1/155-164, I1/312-331, I1/336-341, I1/363-398, → I1/406-408 I2/67-80, I2/89-101, I2/153-163 I3/13-25, I3/122-164, I3/577-579, I3/594-596 I4/39-48 I5/keine I6/keine I06/393-406 I7/keine I8/101-109 I9/keine I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |
| iK-Einflussfaktoren Typ des Management- systems | dK 1.7 | I1/138-151, I1/312-331 I2/15-27 I3/209-219 I4/keine I5/keine I6/keine I06/keine |

| | | |
|--|-------------|---|
| | noch dK 1.7 | I7/keine I8/keine I9/keine I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |
| Kommunikationsqualität Vorgesetzte | dK 2.1 | I1/32-44, I1/424-428, I1/555-563, I1/568-579, I1/568-579 I2/keine I3/333-381, I3/333-381, I3/333-381 I4/199-211 I5/46-55 I6/269-283, I6/438-451 I06/keine I7/keine I8/keine I9/205-230, I9/238-242 I10/keine I11/285-301, I11/338-346, I11/355-367 I011/1052-1056, I011/1073-1075 I12/keine I13/keine I14/283-294, I14/323-329 |
| Kommunikationsqualität Kollegen | dK 2.2 | I1/32-44, I1/424-428 I2/243-266 I3/keine I4/199-211 I5/46-55 I6/269-283, I6/438-451 I06/keine I7/keine I8/keine I9/205-230, I9/238-242 I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/283-294, I14/323-329 |
| Manipulation Vorgesetzte | dK 3.1 | I1/12-26, I1/452-462 I2/300-308 I3/493-516 |

| | | |
|---------------------------------|-------------|--|
| | noch dK 3.1 | 14/102-119 15/161-172 16/215-223 106/228-256 17/keine 18/357-366 19/265-272 110/keine 111/375-376, 111/401-412 1011/606-615 112/keine 113/keine 114/keine |
| Manipulation Kollegen | dK 3.2 | 11/12-26, 11/452-462 12/280-298 13/keine 14/keine 15/keine 16/keine 106/228-256 17/keine 18/keine 19/265-272 110/keine 111/keine 1011/keine 112/keine 113/keine 114/425-439 |
| relative Kommunikation | dK 4 | 11/471-490, 11/495-500 12/318-326, 12/330-333 13/keine 14/keine 15/keine 16/keine 106/keine 17/keine 18/keine 19/keine 110/keine 111/keine 1011/keine 112/keine 113/keine |

| | | |
|--------------------------------|-----------|--|
| | noch dK 4 | I14/keine |
| Feedback Vorgesetzte | dK 5.1 | I1/12-26, I1/510-526 I2/340-352, I2/340-352 I3/387-400 I4/102-119 I5/105-130 I6/keine I06/312-327 I7/188-207 I8/214-237 I9/90, I9/93-103 I10/keine I11/69-77, I11/84-93, I11/533-540, I11/568-573, I11/626-634 I011/keine I12/82-87 I13/keine I14/410-415 |
| Feedback Kollegen | dK 5.2 | I1/12-26, I1/532-543 I2/358-364 I3/406-423 I4/150-160 I5/105-130 I6/keine I06/312-327 I7/188-207 I8/keine I9/90, I9/93-103 I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |

INDUKTIVE KATEGORIEN mit Textbezügen

| induktive Kategorie | Kurz- bezeichnung | Textbezüge |
|---|----------------------|--|
| Verständlichkeit der iK / Organisationsziele | V iK / O | I1/52-59, I1/84-88 I2/keine I3/keine I4/keine I5/keine I6/keine I06/184-186 I7/keine I8/420-432 I9/17-28, I9/32-40, I9/41-53, I9/309-322 I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |
| Verständlichkeit der iK / Selbstverständnis | V iK / S | I1/129-133, I1/298-306 I2/keine I3/keine I4/keine I5/keine I6/keine I06/keine I7/keine I8/keine I9/keine I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |
| Dominanz der Individualität | D I | I1/94-104, I1/181-190, I1/195-201, I1/228-230, → I1/336-341, I1/452-462, I1/555-563, I1/568-579 I2/15-27, I2/32-42, I2/67-80, I2/208-222 I3/176-196, I3/262-277, I3/289-298, I3/308-312, I3/387-400 I4/225-246, I4/369-377 |

| | | |
|-------------------------------|----------|--|
| | noch D I | <p>I5/180-203</p> <p>I6/86-92, I6/306-341, I6/306-341, I6/306-341</p> <p>I06/14-22, I06/26-35, I06/122-132, I06/312-327</p> <p>I7/441-444, I7/503-514</p> <p>I8/keine</p> <p>I9/32-40</p> <p>I10/78-93, I10/171-192, I10/272-348, I10/462-470</p> <p>I11/197-206, I11/217-228, I11/240-244, I11/480-488</p> <p>I011/129-140, I011/327-331, I011/748-749, I011/940-943</p> <p>I12/41-45, I12/184-198, I12/302-311, I12/413-426, I12/471-483</p> <p>I13/136-153, I13/280-287</p> <p>I14/152-157, I14/192-195</p> |
| Dominanz der Hierarchieebene | D H | <p>I1/312-331, I1/424-428</p> <p>I2/179-197</p> <p>I3/103-109, I3/122-164, I3/176-196, I3/333-381</p> <p>I4/85-90</p> <p>I5/keine</p> <p>I6/keine</p> <p>I06/133-150</p> <p>I7/keine</p> <p>I8/keine</p> <p>I9/keine</p> <p>I10/97-138</p> <p>I11/113-141</p> <p>I011/514-583</p> <p>I12/171-174</p> <p>I13/173-186, I13/226-232</p> <p>I14/keine</p> |
| Ausbildung der Führungskräfte | A F | <p>I1/555-563</p> <p>I2/keine</p> <p>I3/262-277, I3/289-298, I3/308-312</p> <p>I4/49-52, I4/252-255, I4/314-320</p> <p>I5/19-35</p> <p>I6/174-184</p> <p>I06/keine</p> <p>I7/keine</p> <p>I8/keine</p> <p>I9/keine</p> <p>I10/keine</p> <p>I11/26-31</p> <p>I011/379-436</p> <p>I12/keine</p> <p>I13/keine</p> <p>I14/keine</p> |

| | | |
|--------------------------------|-------|---|
| Personalentwicklungskonzept Bw | PE Bw | <p>I1/568-579</p> <p>I2/keine</p> <p>I3/keine</p> <p>I4/keine</p> <p>I5/keine</p> <p>I6/keine</p> <p>I06/keine</p> <p>I7/keine</p> <p>I8/keine</p> <p>I9/keine</p> <p>I10/keine</p> <p>I11/keine</p> <p>I011/keine</p> <p>I12/keine</p> <p>I13/keine</p> <p>I14/keine</p> |
| Verbindlichkeit der iK | V iK | <p>I1/298-306</p> <p>I2/15-27, I2/15-27, I2/32-42, I2/89-101, I2/243-266, I2/375-378</p> <p>I3/keine</p> <p>I4/68-75, I4/252-255, I4/314-320, I4/369-377</p> <p>I5/19-35, I5/268-278, I5/299-313</p> <p>I6/keine</p> <p>I06/184-186</p> <p>I7/88-106, I7/136-137, I7/216-217, I7/425-429</p> <p>I8/420-432, I8/678-686, I8/713-715</p> <p>I9/17-28, I9/32-40, I9/41-53, I9/205-230, I9/205-230, → I9/238-242, I9/309-322</p> <p>I10/keine</p> <p>I11/249-276, I11/285-301, I11/303-309, I11/338-346, → I11/355-367</p> <p>I011/227-233, I011/270-290, I011/683-684, I011/1052-1056, → I011/1073-1075</p> <p>I12/92-93</p> <p>I13/keine</p> <p>I14/67-78, I14/84-96, I14/237-240, I14/270-276, I14/525</p> |
| Menschlichkeit der iK | M iK | <p>I1/155-164, I1/363-398, I1/406-408</p> <p>I2/32-42, I2/67-80, I2/280-298</p> <p>I3/keine</p> <p>I4/keine</p> <p>I5/keine</p> <p>I6/44-55, I6/284-297</p> <p>I06/69-82, I06/228-256, I06/228-256, I06/337-341</p> <p>I7/140-174</p> <p>I8/290-293, I8/311-321, I8/338-346, I8/713-715</p> |

| | | |
|-------------------------|-----------|--|
| | noch M iK | I9/137-149, I9/309-322 I10/246-247 I11/197-206 I011/448-453 I12/keine I13/keine I14/337-341 |
| Offenheit der iK | O iK | I1/12-26, I1/32-44, I/211-218, I1/406-408, I1/510-526, → I1/555-563 I2/32-42, I2/67-80, I2/89-101, I2/89-101, I2/280-298, I2/340-352 I3/keine I4/12-19, I4/24-28 I5/keine I6/108-131, I6/234-241 I06/keine I7/88-106, I7/136-137, I7/211-212, I7/216-217, I7/425-429 I8/59-83, I8/141-169, I8/141-169, I8/173-177, I8/181-186, → I8/214-237, I8/311-321, I8/469-477, I8/713-715 I9/104-112, I9/113-125, I9/126-136 I10/keine I11/69-77, I11/84-93 I011/470-474 I12/302-311, I12/316-318, I12/323-338, I12/736-745 I13/keine I14/67-78, I14/357-361, I14/371-374 |
| Formalisiertheit der iK | F iK | I1/keine I2/153-163, I2/208-222, I2/243-266, I2/243-266, I2/375-378, → I2/382-386 I3/333-381, I3/387-400, I3/406-423 I4/369-377 I5/19-35, I5/299-313 I6/70-75, I6/101-107 I06/26-35, I06/39-42 I7/140-174, I7/140-174, I7/399-402 I8/25-51, I8/59-83, I8/101-109 I9/169-177 I10/62-63, I10/483-484, I10/502-513 I11/10-22, I11/600-603 I011/14-18, I011/1052-1056, I011/1073-1075 I12/126-127, I12/632-640 I13/205-206 I14/323-329 |
| Schnelligkeit der iK | S iK | I1/keine I2/243-266, I2/375-378 |

| | | |
|-----------------|-----------|--|
| | noch S iK | I3/122-164, I3/577-579 I4/keine I5/keine I6/462-465 I06/keine I7/keine I8/keine I9/keine I10/keine I11/keine I011/keine I12/683-685, I12/705-706 I13/keine I14/keine |
| Richtung der iK | R iK | I1/keine I2/keine I3/13-25, I3/533-537, I3/541-542, I3/594-596 I4/keine I5/keine I6/keine I06/keine I7/keine I8/keine I9/keine I10/keine I11/keine I011/keine I12/keine I13/keine I14/keine |

System INDUKTIVER KATEGORIEN

| induktive Hauptkategorie | induktive Kategorie | Kurzbezeichnung | induktive Unterkategorie |
|---------------------------|--|-----------------|--|
| Dominanz | Dominanz der Individualität | D I | |
| | Dominanz der Hierarchieebene | D H | |
| Personalmanagement | Ausbildung der Führungskräfte | A F | |
| | Personalentwicklungskonzept der Bundeswehr | PE Bw | |
| Dimensionen der iK | Verbindlichkeit der iK | V iK / O | |
| | | V iK / S | <i>Verständlichkeit der iK in Bezug auf die Kommunikation des Selbstverständnisses der Organisationsmitglieder</i> |
| | | V iK | <i>Verbindlichkeit – sonstige</i> |
| | Menschlichkeit der iK | M iK | |
| | Offenheit der iK | O iK | |
| | Formalisiertheit der iK | F iK | |
| | Schnelligkeit der iK | S iK | |
| | Hauptrichtung des Kommunikationsflusses der iK | R iK | |