



## **Identität und Kommunikation**

## Identität und Kommunikation

## **Identität und Kommunikation**

### Einleitung

#### 1 Grundlagen

##### 1.1 Verwaltungsbetrieb

- 1.1.1 Allgemeiner Betriebsbegriff
- 1.1.2 Abgrenzung Betrieb versus Unternehmen
- 1.1.3 Betriebstyp Verwaltungsbetrieb
  - 1.1.3.1 Einordnung
  - 1.1.3.2 Besondere Merkmale

##### 1.2 Organisation

- 1.2.1 Organisationsbegriff
- 1.2.2 Organisationstätigkeit
- 1.2.3 Aufgaben

##### 1.3 Organisation als soziales System

- 1.3.1 Systembegriff
- 1.3.2 Soziales System nach Luhmann
- 1.3.3 Systemstrukturen
- 1.3.4 Abgrenzung zu anderen Systemen

#### 2 Elemente der Organisation

##### 2.1 Die Wesensmerkmale einer Organisation

- 2.1.1 Identität
- 2.1.2 Policy
- 2.1.3 Menschen
- 2.1.4 Funktionen
- 2.1.5 Strukturen
- 2.1.6 Prozesse
- 2.1.7 Physische Mittel

#### 3 Identität

##### 3.1 Zum Begriff Identität

##### 3.2 Menschliche Identität

- 3.2.1 Soziale Identitätstheorie nach Tajfel und Turner  
Das Wesen der Arbeit in einer Organisation ist gekennzeichnet dadurch, dass eine Person
- 3.2.2 Kategorisierung
- 3.2.3 Identität nach Tajfel
- 3.2.3 Identitätstypen nach Goffman
- 3.2.4 Identitätstypen nach Grote und Raeder
- 3.2.5 Virtuelle Identität
  - 3.2.5.1 Selbstmaskierungs-These
  - 3.2.5.2 Selbsterkundungs-These

##### 3.4 Organisatorische Identität

- 3.4.1 Organisatorische Identität nach Albert und Whetten
- 3.4.2 Organisatorische Identität nach Seidl
- 3.4.3 Virtuelle Organisation

##### 3.5 Organisatorische Identifikation

##### 3.6 Organisationales Commitment

- 3.6.1 Psychologischer Vertrag
- 3.6.2 Dreidimensionales Commitment-Konzept nach Meyer/Allen

##### 3.7 Literaturhinweise

#### 4 Kommunikation

##### 4.1 Begriffliche Einordnung

- 4.1.1 Allgemein
- 4.1.2 Organisationskommunikation

##### 4.2 Kommunikationsmodelle

- 4.2.1 Modell nach Luhmann
  - 4.2.1.1 Kommunikation nach Luhmann
  - 4.2.1.2 Trennung Kommunikation und Bewusstsein
  - 4.2.1.3 Überwindung von Unwahrscheinlichkeiten
  - 4.2.1.4 Zusammenfassung - Kommunikation bei Luhmann
- 4.2.2 Modell nach Watzlawick
- 4.2.3 Modell nach Schulz von Thun
- 4.2.4 Soziale Netzwerke der Kommunikation

#### 5 Verwaltungskommunikation

##### 5.1 Vorbemerkung

##### 5.2 Legitimation der öffentlichen Verwaltung

##### 5.3 Defizite in der Verwaltungskommunikation

- 5.3.1 Defizite interner Kommunikation
- 5.3.2 Defizite externer Kommunikation

##### 5.4 Integrierte Kommunikation

- 5.4.1 Integrierte Unternehmenskommunikation

#### 5.4.2 Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung

### 6 Non-Business-Marketing

#### 6.1 Beitrag des Non-Business Marketing zur Zielerreichung

##### 6.1.1 Motive für ein Marketing im öffentlichen Sektor

##### 6.1.2 Besonderheiten des Absatz und Marketing im öffentlichen Sektor

#### 6.2 Instrumente des Non-Business-Marketing

##### 6.2.1 Entgeltpolitik

##### 6.2.2 Produkt- und Programmpolitik

##### 6.2.3 Distributionspolitik

##### 6.2.4 Kommunikationspolitik

##### 6.2.5 Marketing-Mix

#### 6.3 Kritik am Public Marketing

##### 6.3.1 Informationelle Selbstbestimmung

##### 6.3.2 Zielgruppendefinition

##### 6.3.3 Anpassungsfähigkeit

##### 6.3.4 Motivation

##### 6.3.5 Enger Rechtsrahmen

### 7 Modelle eines integrierten Kommunikationsmanagement

#### 7.1 Das 20-Faktoren-Modell nach Kirchner

#### 7.2 Oltner Modell eines integrierten Kommunikationsmanagemet

### Impressum

### Literaturverzeichnis

### Anhang

#### Vorbemerkung

##### A 1 Aufbau der Systeme nach Luhmann

##### A 2 Wesensmerkmale einer Organisation

##### A 3 Versuch einer Begriffsstrukturierung "Identität"

##### A 4 Komponenten für erfolgreiche Strategien im Social Media Marketing

##### A 5 Bürger-Verwaltung-Kommunikation

##### A 6 Checkliste Oltner Kommunikationsmodell

### Fußnoten

## Einleitung

Untersuchungen über die Unternehmung als ein soziales System gibt es zahlreiche. Beispielhaft sei hier der Beitrag von Dunn angeführt:

„Das Ziel der vorliegenden Untersuchung besteht darin, unser Verständnis von der Unternehmung als einem sozialen System zu vertiefen, das durch konfligierende Interessen, strategisches Konfliktverhalten und latente Macht- und Informationsasymmetrien zwischen den am betrieblichen Leistungsprozeß beteiligten Akteuren und Gruppen charakterisiert ist. Die Unternehmung erscheint dann als ein Doppeltes, als ein technisches und zugleich als ein soziales System. An die Stelle einer normativen Betrachtung des Produktionsplans richtet sich der Blick darauf, von welchen Handlungsmotiven die im Unternehmen tätigen Menschen geleitet sind, welche Interessen- und Zielkonflikte zwischen diesen bestehen und in welcher Weise diese Interessenkonflikte ausgetragen werden.“<sup>1</sup>

Die einzelnen Ziele seiner Betrachtung lassen sich auf alle Organisationen übertragen und in folgenden Kategorien zusammenfassen:

1. Erkenntnisgewinn  
die Organisation als ein soziales System umfassender verstehen.
2. Systemverständnis  
die Organisation wahrnehmen als ein mehrfach funktionales System.
3. Erkenntnisobjekt  
Untersuchung fokussieren auf den Menschen.

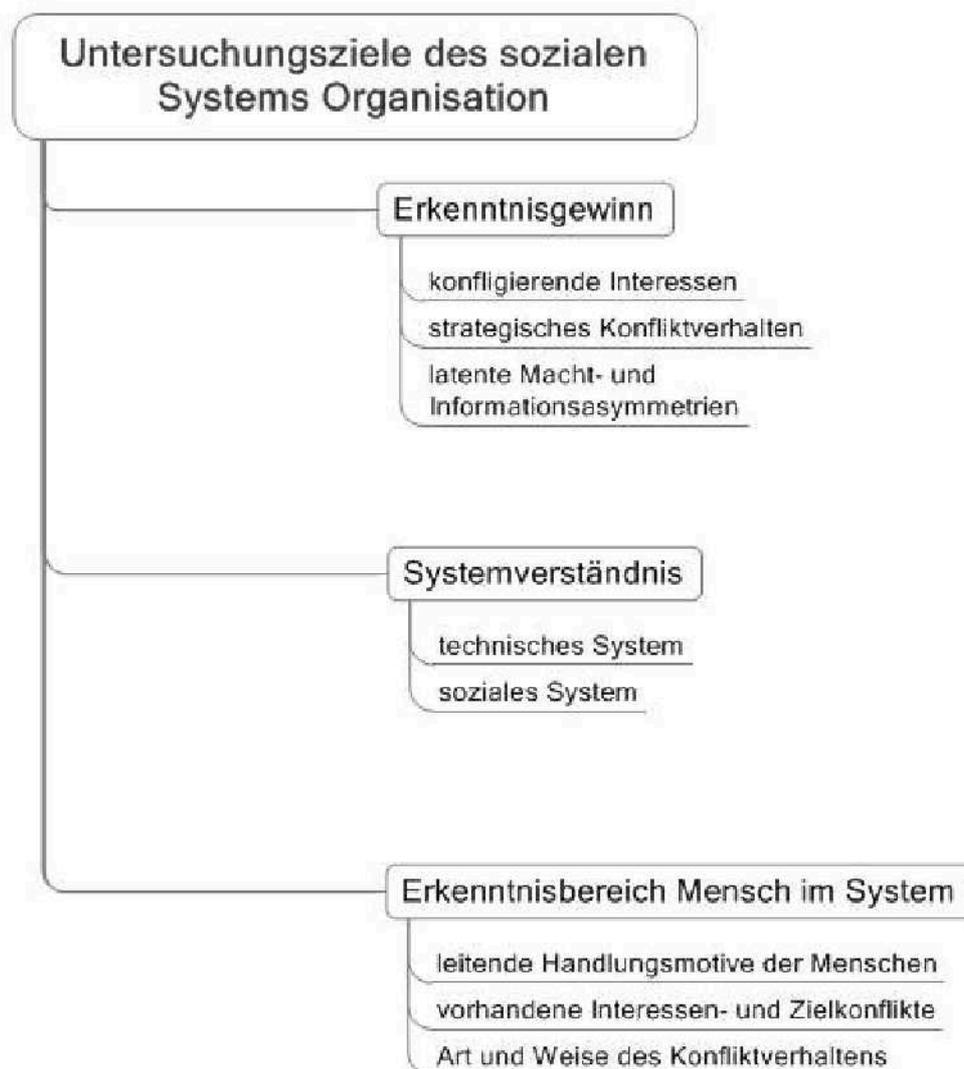


Abbildung 1: Erkenntnisobjekt Organisation als soziales System

# 1 Grundlagen

## 1.1 Verwaltungsbetrieb

### 1.1.1 Allgemeiner Betriebsbegriff

Es gibt keinen einheitlichen Betriebsbegriff. Aus wissenschaftlicher Betrachtungsweise werden unterschiedliche Begriffe benutzt:

- soziologischer Betriebsbegriff  
Betonung der Sichtweise des Betriebes als soziales System  
technischer Betriebsbegriff Ansicht der maschinellen und technischen Ausstattung des Betriebes
- wirtschaftlicher Betriebsbegriff  
Transformationsprozess als Input-Output-Modell steht im Vordergrund
- juristischer Betriebsbegriff  
Betrachtung des Gebildes Betrieb vorrangig unter dem Aspekt der
  - Rechtsträgerschaft
  - Rechtsform
  - Auswirkungen auf Finanzierung, Haftung, Besteuerung, etc..

Jacobi<sup>1</sup> hat 1927 die Begriffe Betrieb und Unternehmen wie folgt näher bestimmt. Dabei handelt es sich um eine objektive Begriffsbestimmung ohne Bezug zu spezialgesetzlicher Regelung, die allgemein über einen langen Zeitraum grundlegend anerkannt war:

„Dabei ist unter Betrieb die Vereinigung von persönlichen, sächlichen und immateriellen Mitteln zur fortgesetzten Verfolgung eines von einem oder von mehreren Rechtssubjekten gemeinsam gesetzten technischen Zweckes zu verstehen, unter Unternehmen die Vereinigung von persönlichen sächlichen und immateriellen Mitteln durch das von einem Rechtssubjekt (oder von mehreren Rechtssubjekten gemeinsam) verfolgte Ziel, ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen.“

Für beide Organisationsarten sind damit folgende Merkmale bestimmend:

- Vereinigung von persönlichen, sächlichen und immateriellen Mitteln
- Zweck- bzw. Zielerreichung durch ein oder mehrere Rechtssubjekte
- Bedürfnisbefriedigung

Trotz der elementaren Bedeutung des Betriebsbegriffs hat der Gesetzgeber auf eine Definition verzichtet und so der Rechtsprechung Raum gelassen. Nach der Rechtsprechung des BAG wird der Betrieb dadurch charakterisiert, dass die in ihm vorhandenen Betriebsmittel für die verfolgten arbeitstechnischen Zwecke zusammengefasst, geordnet und gezielt eingesetzt werden, wobei der Einsatz der menschlichen Arbeitskraft von einem einheitlichen Leitungsapparat gesteuert wird (vgl. etwa BAG 13.9.84, DB 89, 127).

Die entscheidenden Tatbestandselemente für das Vorliegen eines Betriebs sind somit:

- Zusammenfassung materieller und immaterieller Betriebsmittel (Produktions- und Dienstleistungsmittel in Zusammenarbeit mit der menschlichen Arbeitskraft)
- einheitlicher arbeitstechnischer Zweck (Betriebszweck, wobei ggf. mehrere betriebliche Zwecke vorliegen können)
- einheitlicher Leitungsapparat (nicht wirtschaftliche Leitung, aber personelle und arbeitsorganisatorische Kompetenzen).

Die unterschiedlichen Definitionsversuche aufgrund der jeweiligen Sichtweise des Beobachtungsgegenstandes sind für die folgenden Überlegungen nicht hilfreich, sodass hier die nachstehende Definition als Arbeitsgrundlage benutzt wird:

#### **Definition 1.1** *Betrieb*

Betriebe sind produktive soziale Systeme (Wirtschaftseinheiten), die Güter und Dienstleistungen herstellen, die sie an andere Wirtschaftseinheiten abgeben und deren Bedarf decken.

Der Betrieb ist nach diesem Definitionsversuch (Hauptmerkmale):

1. ein System mit den Ausprägungen
  - produktiv
  - sozial
2. eine Wirtschaftseinheit zur
  - Produktion von Gütern und Dienstleistungen

- Leistungsabgabe an andere Wirtschaftseinheiten
- Fremdbedarfsdeckung Im Folgenden wird der Verwaltungsbetrieb im Sinne eines produktiven sozialen Systems der zentrale Beobachtungsgegenstand sein und deshalb auch in einem besonderen Abschnitt behandelt (s. Abschn. 1.1.3).

## 1.1.2 Abgrenzung Betrieb versus Unternehmen

Ein Unternehmen<sup>2</sup> kann mehrere wirtschaftliche Einheiten umfassen, während ein Betrieb eine in sich geschlossene Einheit bildet, z.B. Produktionsstätte eines Unternehmens. Der Betrieb »betreibt«, das heisst er produziert (Güter oder Dienstleistungen) während ein Unternehmen »unternimmt« (Investitionen, Markteintritte, Entwicklungen, Verkauf, Einkauf usw). Mathematisch ist Betrieb eine Teilmenge von Unternehmen. Zusammenfassend lassen sich folgende Unterschiede aufzeigen:

- Unternehmen
  - kann aus mehreren Betrieben bestehen
  - ist das juristische Ganze einer produzierenden Einzelwirtschaft
- Betrieb ist Teil einer Unternehmung, der den technischen<sup>1</sup>, produzierenden, wirtschaftlichen Bereich des Unternehmens darstellt. (inklusive Vertrieb)
- Mehrproduktunternehmen: Unternehmen mit mehreren Betrieben eventuell mit unterschiedlichen Produkten. Fabrik/Werk = technische Seite der betrieblichen Leistungserstellung (Gebäude, Ausrüstung)

## 1.1.3 Betriebstyp Verwaltungsbetrieb

### 1.1.3.1 Einordnung

Gutenberg identifiziert im Rahmen seiner Betriebstypologie folgende Merkmale

- Systemindifferente Tatbestände aller Betriebstypen
  - Prinzip der Faktorkombination
  - Wirtschaftlichkeitsprinzip
  - Prinzip des finanziellen Gleichgewichts
- Systemdifferente Merkmale
- Unternehmen
  - Autonomieprinzip
  - Prinzip des Privateigentums
  - erwerbswirtschaftliches Prinzip
- öffentliche Betriebe, Verwaltungsbetriebe
  - Organprinzip, Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung
  - Prinzip der Planerfüllung
  - Prinzip des Gemeineigentums

In der Marktwirtschaft lassen sich regelmässig vier Betriebstypen unterscheiden:

- der private Haushalt
- die private Unternehmung
- der öffentliche Betrieb
- der öffentliche Verwaltungsbetrieb

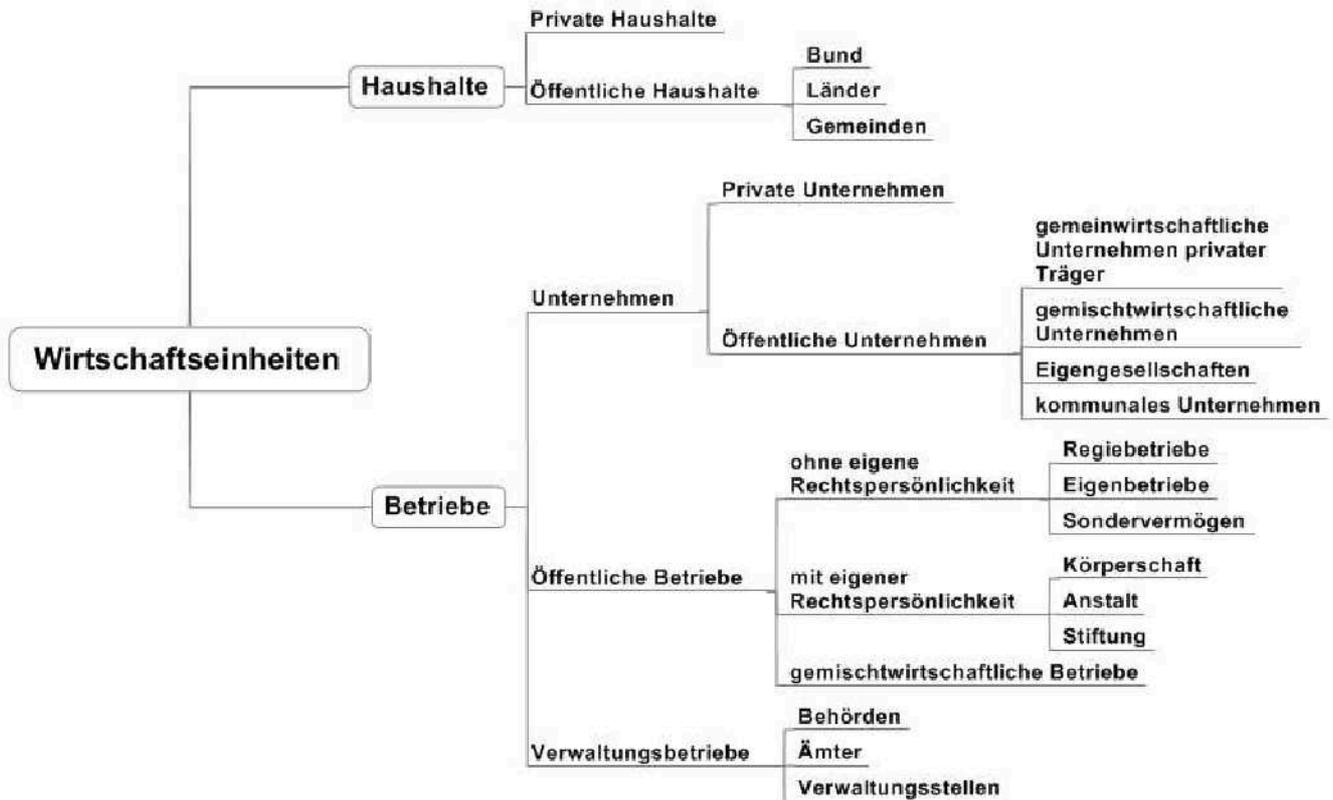


Abbildung 1.1: Wirtschaftseinheiten

### 1.1.3.2 Besondere Merkmale

Die Verwaltungsbetriebe lassen sich durch folgende Merkmale charakterisieren:

- meist keine Einzelabgeltung der Leistungen
- kein Preiswettbewerb
- Finanzierung überwiegend durch Steuern und Abgaben
- meist Angebotsmonopol
- zum Teil zwangsweiser Konsum
- zum Teil kollektive Fremdbedarfsdeckung
- zum Teil nicht marktfähige Güter
- Leistungsverpflichtung der Verwaltung
- zum Teil Abnahmepflicht für Verwaltungsleistungen
- kein Bestandsrisiko für Verwaltungen

Während für private Haushalte die Eigenbedarfsdeckung (Konsum) das zentrale Merkmal darstellt, bildet die Fremdbedarfsdeckung (Produktion) für Betriebe (Unternehmen, öffentliche Betriebe, Verwaltungsbetriebe) die Grundlage des (wirtschaftlichen) Handelns.

#### Definition 1.2 *Verwaltungsbetrieb*<sup>3</sup>

Eine wirtschaftliche Einheit der öffentlichen Verwaltung, die Leistungen zur Deckung des kollektiven Fremdbedarfs erbringt, z. B. eine Behörde, ein Amt.

Diese Definition orientiert sich am Systemmodell. „Fremdbedarfsdeckung“ ist eine Leistung, die das System nach außen abgibt für das Interesse Außenstehender.

Die Erfüllung öffentlicher Aufgaben hat zunächst die Gewährleistung sachpolitisch erwünschter Zustände (wie etwa innere oder äußere Sicherheit, Gesundheit, soziale Wohlfahrt, Bildung) zum Ziel. Dies ist im Wesentlichen die Aufgabe öffentlicher Verwaltungen (der öffentlichen Verwaltungsbetriebe), die oft auch als Gewährleistungsbetriebe bezeichnet werden. Die öffentliche Aufgabenerfüllung kann aber auch die Bereitstellung von Infrastruktureinrichtungen und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen zum Inhalt haben, nach welchen in einer Gesellschaft Bedarf besteht. Diese Leistungen sind entweder die Grundlage für die Entwicklung einer Marktwirtschaft (z.B. Verkehrsinfrastruktur) oder ergänzen das marktwirtschaftliche Leistungsangebot. Dies ist im Wesentlichen die Aufgabe öffentlicher Unternehmen.

Die Gewährleistung sachpolitisch erwünschter Zustände in einer Gesellschaft durch öffentliche Verwaltungen (z. B. Sicherheit, Ordnung, soziale Gerechtigkeit, Bildung, Rechtspflege) wird auch als Kollektivgüterproduktion bezeichnet. Diese Güter (diese

Leistungen) kommen einer Personengemeinschaft als Ganzes zugute und werden in der Regel durch die Einhebung von Steuern und anderer Abgaben finanziert (sie werden oft auch als öffentliche Güter bezeichnet).

**Definition 1.3 Kollektivgüterproduktion**

Gewährleistung sachpolitisch erwünschter Zustände in einer Gesellschaft durch öffentliche Verwaltungen.

Öffentliche Unternehmen geben ihre Leistungen in der Regel gegen Entgelt an einzelne Leistungsabnehmer ab, zur Deckung des Bedarfs an diesen Leistungen gilt das Marktausschlussprinzip (die Leistung kann nur in Anspruch genommen werden, wenn das hierfür geforderte Entgelt bezahlt wird, und steht anderen nicht zur Verfügung). Das Leistungsentgelt kann kostendeckend sein, eine Gewinnerzielung ermöglichen oder beabsichtigen bzw. aus sozialpolitischen Erwägungen heraus bewusst nicht kostendeckend gestaltet sein. Somit dominiert in öffentlichen Unternehmen in der Regel die Individualgüterproduktion. Als meritorische Güter werden marktgängige Leistungen (Individualgüter<sup>4</sup>) angesehen, die gesamtwirtschaftlich so verdienstvoll erscheinen, dass eine öffentliche Subvention des Angebots angemessen erscheint, um die Nachfrage zu erhöhen (z. B. Aus- und Weiterbildungsangebote zur Qualifizierung von Arbeitskräften). Sie können auch von privaten Unternehmen angeboten werden.

**Definition 1.4 Individualgüter, Ausschlussprinzip**

Individualgüter: sind dadurch gekennzeichnet, dass externe Personen vom Gebrauch des Gutes ausgeschlossen werden können  
 Ausschlussprinzip: die Leistung kann nur in Anspruch genommen werden, wenn das hierfür geforderte Entgelt bezahlt wird, und steht anderen nicht zur Verfügung

Individualgüterproduktion: Erstellung von individuellen Gütern durch öffentliche Unternehmen regelmäßig gegen Entgelt.

Einen weiteren Versuch zur Ermittlung von Unterscheidungsmerkmalen bezogen auf das Verhältnis privater/öffentlicher Sektor beschreiben Stewart/Ranson: "The values given expression in the public domain set the purposes for mangement, determine its conditions and specify its distinctive tasks. They constitute the basis for a model of management in the public domain that has its own rationale distinguished from management in the private domain."<sup>5</sup>

Tab. 2.1 Privates versus öffentliches Sektormodell (Quelle: Stewart/Ramson (1988), S. 15)

Modell des privaten Sektors	Modell des öffentlichen Sektors
- Individualentscheidung im Markt - Nachfrage und Preis - Nur privates Handeln - Gesetz des Marktes - Suche nach Marktbeffriedigung - Souveränität des Kunden - Wettbewerb als Instrument des Marktes - Marktaustritt als Anreiz	- Entscheidung der Allgemeinheit in der Politik - Notwendigkeit von Ressourcen - Raum für öffentliches / gesellschaftliches Handeln - gerechtes Beitrags-Ergebnis-Verhältnis bei den Bedürfnissen - Suche nach Gerechtigkeit - Bürgerschaft - Kollektives Handeln als Intrument der Politik - Stimmrecht als Voraussetzung

## 1.2 Organisation

Die Bedeutung von Organisation wird dadurch deutlich, dass zur Charakterisierung der modernen Gesellschaft häufig der Begriff Organisationsgesellschaft verwendet wird.

- Organisationen gelten als das hervorstechende Merkmal moderner Zivilisation,
- die Erwerbsarbeit in der modernen Gesellschaft vollzieht sich in Organisationen,
- Individuen haben in ihrem täglichen Kontakt mit Organisationen zu tun,
- Organisationen interagieren nicht nur mit Individuen, sondern insbesondere mit Organisationen,
- Es gibt kaum gesellschaftliche Bereiche, in denen keine Organisationen existieren.

Eine Übersicht der bereichstypischen Organisationsformen enthält die Abb. 1.3.

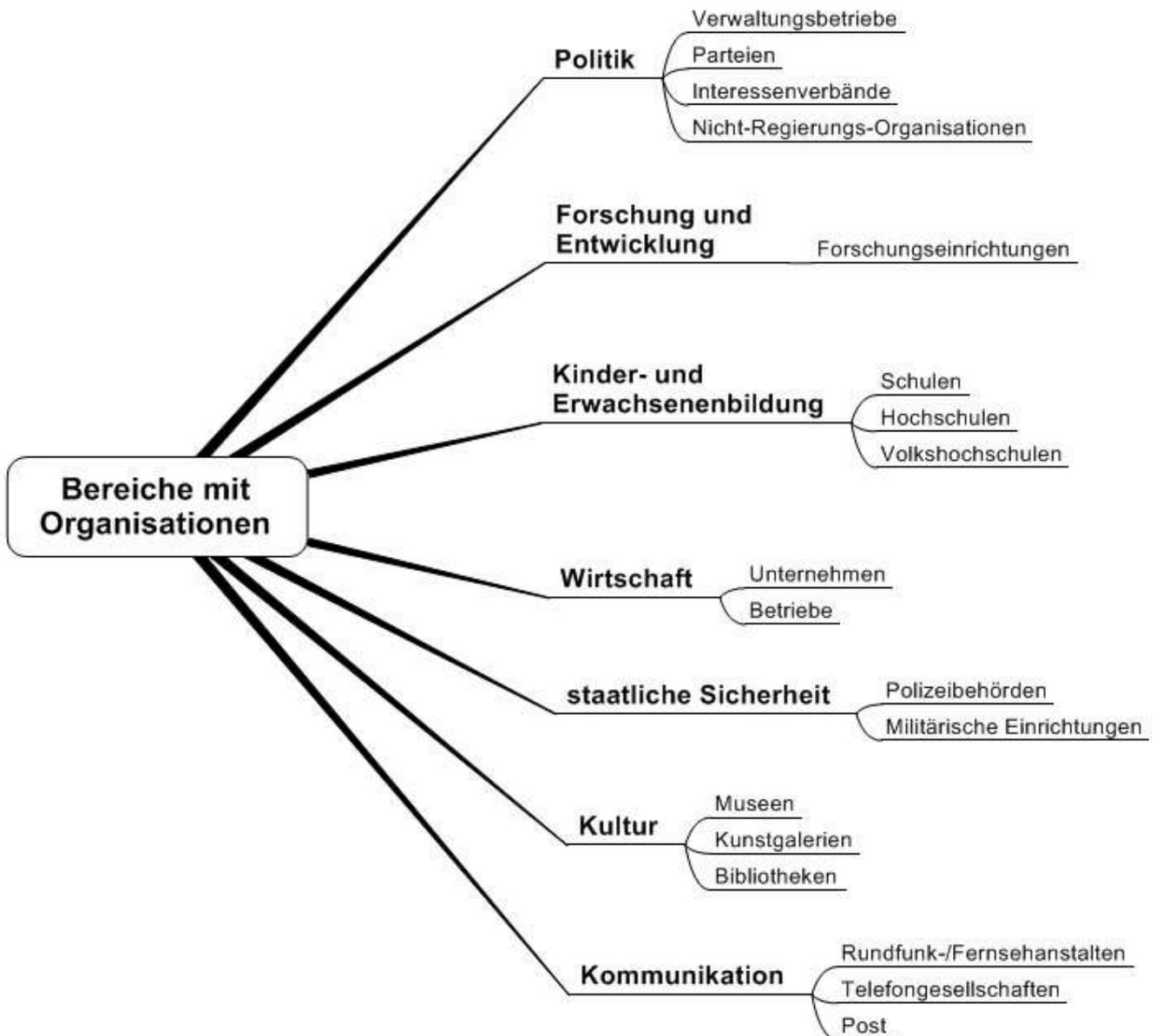


Abbildung 1.2: Bereichstypische Organisationen

## 1.2.1 Organisationsbegriff

Üblicherweise wird der Begriff Organisation streng vom Begriff Institution getrennt. Dies gelingt jedoch nicht immer. In Bezug auf Institutionen gibt es drei wesentliche Betrachtungsweisen:

- institutionell: ein Gebilde ist eine Organisation (Organisation als konkretes Sozialgebilde)
- instrumental: ein Gebilde hat eine Organisation (Organisiertheit)
- prozessual: ein Gebilde wird organisiert (Organisation als Tätigkeit)

So gesehen ergibt diese letztere Sichtweise folgende Reihenfolge der Betrachtung:

1. den Prozess der Organisation, das „Organisieren,“ (z.B. Geschäftsprozessmanagement) und
2. das Ergebnis, z.B. die Körperschaft, die gesellschaftliche Organisation.

Der Organisationsbegriff wird beispielsweise in der Betriebswirtschaft unterschiedlich verwendet:

### **Definition 1.5** *Organisation*

1. Schaffung von dauerhaften Regelungen über die Struktur und Abläufe der Betriebe
2. das Ergebnis dieser Tätigkeit
3. zielgerichtete soziale oder sozio-technische Systeme

Hauptaugenmerk in den folgenden Betrachtungen soll die öffentliche Verwaltung als Organisation im Sinne eines zielgerichteten sozialen oder sozio-technischen Systems sein (vgl. Abschn. 1.3).

## 1.2.2 Organisationstätigkeit

Man unterscheidet zwei Hauptschritte (s. Abb. 1.4)



Abbildung 1.3: Organisationstätigkeit

### Aufgabenanalyse

Alle vorkommenden Teilaufgaben werden erfasst und wie folgt beschrieben

- Was wird getan? (Verrichtung)
- An welchem Gegenstand? (Objekt)
- Wird die Tätigkeit geplant ausgeführt oder kontrolliert? (Phase)

### Aufgabensynthese

- Stellenbildung: Dabei bedeutet Stelle
- Zusammenfassung von Teilaufgaben
- unabhängig von Stelleninhabern
- Organisationseinheiten  
Zusammenfassung von Stellen/Aufgabenbereichen nach Zweckmäßigkeit
- Kommunikation  
Informationsaustausch zwischen den Stellen
- Leitung
  - Bildung einer Leitungshierarchie
  - Regelung von Weisungsbefugnissen
  - Instanz, d.h. Stellen mit Weisungs- und Leitungsbefugnissen

## 1.2.3 Aufgaben

Als Aufgaben lassen sich drei Merkmale zusammenfassend beschreiben:

### *Koordination*

- Organisationsstruktur, z.B.
  - unktionale Organisationen
  - objektorientierte Organisation
  - Regionalorganisation
  - Projektorganisation
  - Prozessorganisation
- Entscheidungsverfahren
  - Weisungen
  - (interne) Gebühren-/Kostenbeitrags-/Preiskalkulation, etc.
  - Selbstabstimmung

### *Motivation*

- intrinsische Motivation
- extrinsische Motivation

zur Erfüllung der Koordinations- und Orientierungsaufgabe

*Orientierung*

durch Management der Generierung, des Transfers und der Speicherung von

- explizitem Wissen
- implizitem Wissen

## 1.3 Organisation als soziales System

Organisationen sind soziale Systeme. Unter einem System ist grundsätzlich eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen zu verstehen, die miteinander in Beziehung stehen (d.h. eine Struktur aufweisen und sich gegenseitig beeinflussen). Organisationen werden von Menschen gebildet (keine „seelenlosen Gebilde“), die jeweils über eigene Ziele, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen verfügen

Damit entsteht eine relevante Frage: Wie lassen sich die Ziele der Individuen und die Ziele der Organisation bestmöglich harmonisieren? <sup>6</sup> Zielkonflikte gehen meist zu Lasten der Organisation: Mitarbeitende sind beispielsweise nicht bereit, für das Erreichen bestimmter Ziele (z.B. Wachstum) mehr zu arbeiten.

### 1.3.1 Systembegriff

Der Systembegriff ist sehr fundamental. Er ist primär nicht mit einem bestimmten Fachgebiet verbunden.

**Definition 1.6** *System*

ist ein abgegrenzter Teil der objektiven Realität mit einer Gesamtfunktion. Zu ihm gehören seine Struktur und die Verbindungen im Inneren sowie zur Umwelt.

Luhmann betrachtet Systeme als real, in einer realen Welt. Anders als die mentale Systemvorstellung, Systeme seien bloße gedankliche Konstrukte, die in der Wirklichkeit nicht vorkommen. Systeme sind real. Sie konstituieren sich durch Abgrenzung zur Umwelt <sup>7</sup> und zu anderen Systemen, die ihre Umwelt darstellen. Systeme gibt es nur, weil es eine Umwelt gibt, in der Differenz von Innen und Außen. In der Abgrenzung zur Umwelt sind Systeme gleichzeitig auch auf die Umwelt ausgerichtet, aber nur in dem Ausschnitt, der für sie relevant ist. Ein Selbsthilfeverein pflegender Angehöriger wird sich nicht mit Mobilfunklizenzen befassen, weil der Verein sich nicht auf diesen Umweltausschnitt bezieht. Systeme weisen ein inneres Ordnungsgefüge von Elementen auf, die miteinander in Beziehung stehen. Soziale Institutionen bilden verschiedene Teile aus: Leitung, Abteilungen, Referate, Sachbearbeitung, die der Reduktion von Komplexität dienen mit dem Ziel die Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten.

**Definition 1.7** *Systembegriff nach Luhmann* <sup>8</sup>

Jeder soziale Kontakt wird als System begriffen bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte.

### 1.3.2 Soziales System nach Luhmann

Als einer der wenigen Theorieansätze, die sich von vornherein um eine Kombination gesellschafts- und organisationstheoretischer Einsichten bemüht haben, wird seit längerem die Theorie sozialer Systeme von Niklas Luhmann gehandelt. Gesellschaft als umfassendes Kommunikationssystem und Organisationen als entscheidungsbasierte Sozialsysteme gelten in dieser Theorieperspektive als zwei unterschiedliche Typen sozialer Systeme, die sich auf ihre je eigene Weise von einer nicht dazugehörenden Umwelt abgrenzen. Aus dieser Begriffsentscheidung resultiert die Auffassung, dass die einzelnen Organisationen eine Art Doppelbeziehung zum Gesellschaftssystem unterhalten. Auf der einen Seite vollziehen sie mit jeder ihrer Operationen Gesellschaft, auf der anderen Seite kommt auch in der Umwelt der Organisationen Kommunikation und damit Gesellschaft vor.

**Definition 1.8** *Soziales System* <sup>9</sup>

„Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“

Nach Luhmann bestehen Systeme nicht aus Dingen oder Elementen, sie bestehen aus Operationen. Luhmann sagt: „Nur ein System kann operieren, und nur Operationen können ein System produzieren.“ Durch das Operieren entsteht eine Differenz von System und Umwelt. Ein System existiert nur, wenn es operiert. Einer Operation müssen weitere Operationen folgen bzw. folgen können. Das ist die Forderung nach der so genannten Anschlussfähigkeit eines Systems. Ein System muss sich also als operativ geschlossen darstellen.

Durch sein Operieren bildet das System eine Differenz aus, es erschafft sich ein Inneres in Abgrenzung zu einem Äußeren. Dieses Äußere nennen wir die Umwelt des Systems. Entscheidend ist, dass es das System selbst ist, das diese Unterscheidung durch sein Operieren macht. Gleichzeitig bildet diese selbst erzeugte Grenzziehung auch die Grundlage des Systems, seine

Umwelt beobachten zu können. Jede Beobachtung ist Unterscheidung, und jede Unterscheidung ist Beobachtung. Wer beobachtet, differenziert, grenzt ab, unterscheidet.

**Definition 1.9** *Operation*<sup>10</sup>

„...die Reproduktion eines Elements eines autopoietischen Systems mit Hilfe der Elemente desselben Systems, also die Voraussetzung für die Existenz des Systems selbst.“

Letztlich fordert Luhmann von Systemen die Fähigkeit zur Selbstreproduktion. Ein System muss selbst wieder etwas Operierendes hervorbringen können. Das ist die Autopoiesis<sup>11</sup> eines Systems.

**Definition 1.10** *Selbstreferentielle Systeme*<sup>12</sup>

Es gibt Systeme mit der Fähigkeit, Beziehungen zu sich selbst herzustellen und diese Beziehungen zu differenzieren gegen Beziehungen zu ihrer Umwelt.

Luhmann unterscheidet drei Typen sozialer Systeme:

1. Interaktionssysteme: Interaktionen sind soziale Systeme, die eine physische Anwesenheit der Kommunikationspartner verlangen. Sie sind die einfachsten sozialen Systeme, aber zugleich die Voraussetzung von Gesellschaft.
2. Organisationssysteme: Organisationen sind soziale Systeme mit privilegierten Personen als Mitglieder. Die Form der Kommunikation von Organisationen sind Entscheidungen. Sie basieren auf Entscheidungen und bilden die Grundlage künftiger Entscheidungen. Organisationen können im Gegensatz zu Funktionssystemen Mitglieder exklusiv aufnehmen und andere ausschließen.
3. Gesellschaftssysteme: Durch funktionale Differenzierung bilden sich in der Gesellschaft Teilsysteme heraus, die für die Gesellschaft exklusiv eine spezifische Funktion übernehmen (z.B. Wirtschaftssystem, Rechtssystem, Politisches System, Erziehungssystem...).

„Gesellschaft ist das umfassende System, das sich in Funktionssysteme ausdifferenziert. Auf diese Weise entstehen unter anderem das Recht, die Wirtschaft, die Wissenschaft, die Politik, die Religion als funktional ausdifferenzierte Systeme. Diese Systeme - nicht die Menschen - beobachten unter Verwendung spezifischer Unterscheidungen (Recht/Unrecht im Rechtssystem, wahr/falsch im Wissenschaftssystem, Allokation/Nichtallokation im Wirtschaftssystem, Immanenz/Transzendenz im Religionssystem oder Regierung/Opposition im politischen System). Diese Unterscheidungen oder Codes bilden den Rahmen, innerhalb dessen das Teilsystem Formen ausbilden kann. Der Code sorgt für die operative Schließung des Systems. Für die Offenheit des Systems sorgen Programme, nach denen für die eine oder andere Seite einer Entscheidung optiert wird. Als Beispiel für ein Systemprogramm können etwa Theorien in der Wissenschaft genannt werden, die über eine Zuordnung zu einer der beiden Seiten wahr/falsch entscheiden.“<sup>1</sup>

### 1.3.3 Systemstrukturen

Nach Lay<sup>13</sup> ist für die Existenz eines sozialen Systems wichtig, „...dass die Systemstrukturen die Corporate Identity, die Identität des Systems bestimmen.“

**Definition 1.11** *Corporate Identity*

ist der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen.

Hier knüpft er an die Theorie von Luhmann über soziale Systeme an (s. S. 14, Fußnote 1). Er unterscheidet zwischen inneren und äußeren Strukturelementen:

*Organisationskultur - Corporate Behaviour*

Die CB umfasst das Verhalten sämtlicher Organisationsmitglieder, deren Handlungsweisen und Reaktionen in bestimmten Situationen. Diese müssen nach bestimmten Grundsätzen ausgerichtet sein.

Es gilt, Regeln und Grundsätze für die Zusammenarbeit, den Führungsstil und die Arbeitsabläufe zu beachten, die im CB einer Art Verfassung der Organisation, festgehalten sind.

*Organisationsleitbild - Basic Beliefs*

Basic Beliefs sind allgemeine Wertvorstellungen (Glaubensgrundsätze) im Sinne einer Art Verfassung der Organisation, die nicht nur eine (einzel-)wirtschaftliche Perspektive widerspiegeln, sondern sich fundamentalen verwaltungsrelevanten und gesellschaftlichen Aufgaben widmen.

Das Organisationsleitbild ist verbindlich formuliert und informiert nicht nur Führung und Mitarbeitende über die gewünschten Werte, Normen sowie die Grundprinzipien der Organisation, sondern hat im Falle der Veröffentlichung auch eine starke und imagebildende Außenwirkung.

### 1.3.4 Abgrenzung zu anderen Systemen

Das Ziel von Luhmanns Systemtheorie ist eine Beschreibung der gesamten Gesellschaft (= *Makrotheorie*). Luhmann unterteilt die Welt in Systeme. Dabei unterscheidet er grundsätzlich zwischen autopoietischen und allopoietischen Systemen.

Allopoietische Systeme können sich nicht aus sich selbst heraus reproduzieren. Sie werden von außen geschaffen (z. B. technische Geräte). Autopoietische Systeme erhalten sich aus sich selbst heraus. Der Biologe Maturana beschrieb mit der Autopoiesis die Fähigkeit einer Zelle sich aus sich selbst zu reproduzieren. Diesen Begriff übertrug Luhmann auf die Soziologie. Er unterscheidet drei Formen autopoietischer Systeme: biologische Systeme, deren Existenzgrundlage das Leben ist, psychische Systeme, deren Grundlage das Bewusstsein ist, und soziale Systeme, die auf Kommunikation basieren. Letztere bilden die Grundlage für Luhmanns Systemtheorie.

Systeme existieren nur, wenn es eine Umwelt gibt, von der sie sich differenzieren. Für jedes System ist alles andere Umwelt und die Umwelt erscheint immer komplexer und chaotischer als das eigene System. Sie dienen somit der Komplexitätsreduzierung durch Spezialisierung.

Autopoietische Systeme sind autonom gegenüber ihrer Umwelt. Das heißt, die Umwelt kann in dem System nur Irritationen auslösen, aber es nicht beeinflussen. Dies geschieht nach Luhmann durch die operative Geschlossenheit. Die Operationen (bei sozialen Systemen ist dies gleichbedeutend mit Kommunikation) sind in kreiskausaler Weise geschlossen. Das bedeutet, dass es für die Systeme keinen bestimmbareren Anfang und kein klares Ende gibt. Die Systeme sind jedoch nicht autark. Sie brauchen die Einflüsse aus der Umwelt, um weiter zu operieren (*kausale Offenheit*).

**Definition 1.12 Kausale Offenheit**

Systeme sind nicht autark; sie brauchen die Einflüsse aus der Umwelt um weiter zu operieren.

Deshalb gilt nach Luhmann

**These**

Kommunikation ist die grundlegende und einzige Operation sozialer Systeme.

Die Autopoiesis sozialer Systeme wird durch die Anschlussfähigkeit der Operationen (also der Kommunikation) erreicht. Ein soziales System existiert also nur solange, wie es operiert, folglich kommuniziert. Die Anschlussfähigkeit der Kommunikation wird durch die Selbstbeobachtung des Systems gewährleistet. Das heißt, das System prüft anhand vorangegangener Operationen die möglichen weiteren Kommunikationsschritte.

Die Gesellschaft besteht demnach aus und durch Kommunikation, da dadurch eine Verbindung zwischen psychischen Systemen (=Individuen) hergestellt wird. Das Individuum spielt in dieser Theorie jedoch keine Rolle, da es unwichtig ist, wer kommuniziert. Psychische Systeme sind zwar an die Kommunikation gekoppelt und eine notwendige Voraussetzung für diese, fallen aber selber aus dieser Theorie heraus, da psychische Systeme für andere nicht einsehbar und somit nicht überprüfbar sind. Oder anders ausgedrückt: Psychische Systeme sind zwar an der Kommunikation beteiligt, kommunizieren aber nicht selbst und sind deshalb nicht Bestandteil dieser Kommunikationstheorie.

*Elemente der Kommunikation*

Kommunikation besteht nach Luhmann aus drei Elementen:

- Information (das, was gesagt wird),
- Mitteilung (wie etwas gesagt wird) und
- Verstehen (die Unterscheidung zwischen Information und Mitteilung).

Erst durch eine Reaktion ist der Kommunikationsvorgang abgeschlossen, da nun das Erreichen der drei Kriterien gewährleistet ist.

*Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation*

Dadurch ergeben sich für die Kommunikation drei Unwahrscheinlichkeiten, die durch entsprechende Medien reduziert werden:

1. Unwahrscheinlichkeit des Verstehens: also der Existenz eines gemeinsamen Zeichenvorrats.  
⇒ Verständigungsmedien (primär Sprache)
2. Unwahrscheinlichkeit des Erreichens: also die physische Anwesenheit kann nicht immer vorausgesetzt werden.  
⇒ Verbreitungsmedien (Schrift, Massenmedien)
3. Unwahrscheinlichkeit des Erfolgs: also der Reaktion auf einen Kommunikationsversuch. ⇒ symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (zur Komplexitätsreduzierung)

*Ebenen der Kommunikation*

Kommunikation existiert auf drei „Ebenen“:

1. Interaktionssysteme: Voraussetzung ist die Anwesenheit der Kommunikationspartner (face-to-face-Kommunikation)
2. Organisationssysteme: Eine direkte Anwesenheit ist nicht notwendig. Es zählt die Mitgliedschaft im System (z. B. Bundestag). In Organisationssystemen dient die Kommunikation zur Bildung von Entscheidungen.
3. Gesellschaftssystem: Das Gesellschaftssystem beinhaltet jede Form von Kommunikation. Es ist also das einzige System ohne kommunikative Umwelt.

Das Gesellschaftssystem beinhaltet verschiedene Funktionssysteme. Diese Systeme beschäftigen sich mit einem gewissen Bereich der Kommunikation und Erfüllen mit diesem eine bestimmte Funktion (z. B. das Wissenschaftssystem, das die Funktion des Erkenntnisgewinns erfüllt). Ihre spezifische Funktion erhalten die Funktionssysteme durch allmähliche Ausdifferenzierung und Abgrenzung von der gesellschaftlichen Umwelt. Nach vollständiger Ausdifferenzierung hat das System das Funktionsmonopol seines Bereichs (d. h. nur im System Wissenschaft wird Erkenntnisgewinn angestrebt usw.).

Jedes Funktionssystem verfügt über ein spezifisches symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium, das der kommunikativen Erfolgsmaximierung, also der Minimierung von Kommunikationsablehnungen, dient. Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium entsteht nur für Bereiche in denen die Ablehnung eines Kommunikationsversuches wahrscheinlich ist. Dementsprechend gibt es kein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium für den Bereich Medizin, da die Ablehnung der Kommunikation, bzw. der Hilfe, in diesem Bereich sehr unwahrscheinlich ist. Aus je dem symbolisch generalisiertem Kommunikationsmedium lässt sich ein binärer Code ableiten, an dem sich die Kommunikation in diesem System ausrichtet. Für das wissenschaftliche System z. B. ist das Medium „Wahrheit“. Daraus leitet sich der Code „wahr / falsch“ ab. Mithilfe dieses Codes kann die Kommunikation in Hinsicht auf die Funktionserfüllung (Erkenntnisgewinn) überprüft werden.

Die einzelnen Funktionssysteme haben keinen direkten Kontakt zueinander. Dies liegt sowohl an der Autopoiesis als auch an den unterschiedlichen Codes der einzelnen Funktionssysteme. Zwischen den Funktionssystemen gibt es jedoch die strukturelle Kopplung. Darunter versteht Luhmann einen kommunikativen Bereich auf den zwei Funktionssysteme zugreifen können, ihn jedoch aufgrund der unterschiedlichen Codierung verschieden interpretieren. Ein Beispiel für die strukturelle Kopplung ist die Verfassung. Sie stellt das Verbindungsglied zwischen dem politischen und dem Rechtssystem dar. Das Rechtssystem betrachtet die Verfassung mit dem Code „recht / unrecht“, während das politische System sie mit dem Code „Macht / Ohnmacht“ bzw. „Regierung / Opposition“ wahrnimmt. Die strukturelle Kopplung ist zwar eine Schnittstelle zwischen zwei Systemen, aber auch an dieser Stelle ist keine Einflussnahme von einem System auf das andere möglich.

## 2 Elemente der Organisation

Zu den formalen Elementen einer Organisation zählen nach der bisherigen Auflistung

- Aufgabe
- Stelle
- Arbeitsplatz
- Abteilung
- Aufgaben
- Kompetenzen
- Verantwortung
- Verbindungswege zwischen den Stellen

Glasl beschreibt sieben Wesensmerkmale von Organisationen und fasst diese unter Berücksichtigung des Systemansatzes in drei wesentliche Subsysteme zusammen:

- *Geistig-kulturelles Subsystem*
  - Identität: Mission, Zweck, Leitbild, Werte, Image
  - Strategie: Programme, Leisätze, Unternehmenspolitik <sup>1</sup>
- Politisch-soziales Subsystem
  - Struktur: Aufbauprinzipien, Führungshierarchien
  - Menschen: Klima, Beziehungen, Gruppen, Macht, Konflikte
  - Funktionen: Gremien, Kompetenzen, Aufgaben, Verantwortung
- Technisch-instrumentelles Subsystem
  - Prozesse: Arbeits-, Informations-, Steuerungsprozesse
  - Arbeitsmittel: Maschinen, Material, Finanzen, Räume

Jeder Veränderungsprozess sollte alle 3 Subsysteme einbeziehen. <sup>14</sup> Der Zusammenhang zwischen den Wesensmerkmalen und der Wechselwirkung mit ihrer Umwelt ist im Anhang Abschn. 11.3 dargestellt.

### *Geistig-kulturelles Subsystem*

Das kulturelle Subsystem ist geprägt von der Identität der Organisation sowie ihren Zielen und Werten. Wichtig ist, dass Freiraum, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung unterstützt werden. Werden diese nicht gewährt und herrscht eine hohe hierarchische Abhängigkeit, kann dies zu Konflikten führen.

### *Soziales Subsystem*

Im sozialen Subsystem werden die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander betrachtet. Es interessieren die informellen wie auch die formellen Beziehungsmuster Entscheidend dabei ist, dass die menschliche Würde sowie die Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden beachtet werden. Konflikte entstehen, wenn die Spielregeln nicht akzeptiert werden und jedes Mal um Anerkennung gekämpft werden muss. Dienstleistungsanbieter sind anfällig für Konflikte im sozialen Subsystem. Ihre zentrale Aufgabe ist die Beziehungsgestaltung. um qualitativ befriedigende Dienstleistungen zu erbringen, ist ein angenehmes Arbeitsklima eine wichtige Voraussetzung, da dieses auch Außenwirkung hat (Kundenwirkung). Bei Dienstleistungsanbietern entsteht Konfliktpotenzial durch folgende Situationen:

- Überreglementierung  
Um Rechtssicherheit zu erlangen wird über-reglementiert; dies engt den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ein.
- Interessenlosigkeit  
Das Verhalten der Mitarbeitenden ist auf die formale Erfüllung der Vorschrift reduziert.
- Arbeitsteilung  
Tiefe Arbeitsteilung führt dazu, dass Mitarbeitende in niedrig bewerteten Arbeiten keine Möglichkeit erhalten, die für ihre Arbeit notwendigen Vorleistungen anderweitig zu beziehen.
- Ad-hoc-Aufgaben  
Neue und wichtige Aufgaben führen zu Kapazitätsengpässen und Stresserscheinungen bei den Mitarbeitenden. Die negativen Auswirkungen können unter Umständen Kunden spüren (Unfreundlichkeit, etc.)

### *Technisch-instrumentelles Subsystem*

In dieses Subsystem gehören die physischen Mittel, Instrumente und Abläufe. Die vorhandenen Ressourcen müssen uneigennützig zur Leistungserbringung eingesetzt werden. Konflikte entstehen vor allem, wenn die Ressourcen nicht auf die Primäraufgabe der Organisation ausgerichtet werden.

## 2.1 Die Wesensmerkmale einer Organisation

Das Modell der sieben Wesenselemente stammt von Friedrich Glasl und ist aus einer Synthese von verschiedenen Organisationsmodellen entstanden. Es besagt, dass jede Organisation aus 7 grundlegenden Elementen besteht, welche alle in enger wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Setzt nun eine Veränderung an irgend einem Element einer Organisation an, so hat dies zwangsläufig eine Auswirkung auf die an deren Elemente der Organisation.

Jeder einseitige Veränderungsansatz an einem einzelnen Punkt ohne Beachtung des Wirkungsgefüges führt zu «schrecklichen Vereinfachungen und Folgeproblemen, die aus der mangelnden Berücksichtigung der Vernetzung entstehen. Im Allgemeinen ist jenes Element Ansatzpunkt für Veränderungen, das von den Organisationsmitgliedern als vordringlich zu behandelnden Störfaktor, Engpass oder «blinder Fleck» im Organisationsalltag betrachtet wird. Im Folgenden sind die einzelnen Elemente kurz beschrieben:

### 2.1.1 Identität

Unter Identität wird die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation verstanden, die Mission, der Sinn und Zweck, das Leitbild, Fernziel die Philosophie und die Grundwerte der Organisation. Es geht dabei um das historische Selbstverständnis, das sich letztlich auch in einer gelebten, erlebbaren Organisationskultur ausdrückt. Die Identität der Organisation schafft ein Image bei Kunden, Lieferanten und Partnern und markiert Selbständigkeit bzw. Abhängigkeit.

### 2.1.2 Policy

Unter Policy werden die langfristigen Programme und Pläne der Organisation verstanden, die Unternehmenspolitik, die Leitsätze für Produkt-, Finanz-, Kosten- und Personalpolitik, die sich aus dem Selbstverständnis, der Identität, der Organisation ergeben. Die Strategie der Organisation ist ein wichtiger Aspekt dieses Wesenselementes.

### 2.1.3 Menschen

Unter Menschen werden die Mitarbeitenden und deren Beziehung untereinander und gegen Außen verstanden. Organisationsintern geht es im Wesentlichen um ihre Kompetenzen (das Wissen und Können) ihre Haltungen, Einstellungen, Beziehungen, Führungsstil, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte. Organisationsextern geht es um die Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima zwischen Verwaltungsorganisationen und den Stil des Umgangs mit Macht gegenüber dem Umfeld und den Menschen außerhalb der Organisation.

### 2.1.4 Funktionen

Die Lebensfähigkeit von Organisationen bedingt, dass bestimmte Funktionen von einzelnen Menschen, Gruppen oder Teilbereichen wahrgenommen werden: Innovation, Beschaffung, Administration, Steuerung, Koordination, Verkauf usw. Bei jeder Funktion lassen sich die folgenden vier Aspekte Verantwortung, Rolle, Aufgabe, und Kompetenzen unterscheiden.

### 2.1.5 Strukturen

Zu den Strukturen einer Organisation gehören Statuten, Verträge, Aufbauorganisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen sowie strukturelle Beziehungen zu externen Gruppierungen. Strukturen sind (Ordnungs-) Muster im weitesten Sinne, die der Kontinuität und der Komplexitätsreduktion dienen.

### 2.1.6 Prozesse

Prozesse umfassen einerseits die Abläufe in allen Bereichen der Organisation, die Geschäfts-, Führungs- und Supportprozesse. In Beziehung zur Umwelt schließen sie auch die Beschaffungs- und Kundenprozesse mit ein. Andererseits gehören zu diesem Element auch Prozesse der Information, Entscheidungs- und Zielfindung, Innovation, Veränderung und Entwicklung.

### 2.1.7 Physische Mittel

IKT-Systeme, Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Immobilien, Transportmittel und finanzielle Mittel (Kapitalausstattung, liquide Mittel) gehören zum Bereich der physischen Mittel.

Eine Zusammenfassung der Wesensmerkmale enthält Tab. 2.1.

#### **Zusammenfassung des Abschnitts**

Das 7-Schalen-Modell nach Glasl

- Methode
  - Das Modell von Friedrich Glasl sagt aus, dass jede Organisation aus sieben grundlegenden Schalen (Wesenselementen) besteht: Identität, Arbeitskonzepte, Teamaufbau, psycho-soziales Gefüge, Aufgabenverteilung, Abläufe und physische Mittel
  - Eine Veränderung an einer der sieben Schalen einer Organisation hat zwangsläufig Auswirkungen auf die anderen Elemente

- Im Allgemeinen ist jenes Element Ansatzpunkt für Veränderungen, das von den Organisationsmitgliedern als vordringlich zu behandelnden Störfaktor betrachtet wird
- Nutzen
  - Überblickklärung in Supervisionen und Coachings; Klärung des gesamten Systems
  - Aufzeigen von Schwachstellen in Organisationen und Teams; daraus Ableitung der notwendigen Entwicklungsschritte
  - Herbeiführung von Veränderungsprozessen und gezielten Problemlösungen in einer oder mehreren Schale(n)

Tabelle 2.1: Ganzheitliches Systemkonzept nach Glasl (Quelle: Glasl/Lievegoed (1993), S. 12)

Wesenselement	Im Innensystem	Zum Umfeld
Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach Innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft, Selbständigkeit, bzw. Anhängigkeit
Policy, Strategie, Prognose	Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien, Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
Struktur	Statuten, Gesellschaftsvertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, Layout	strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen
Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit der Macht gegenüber dem Umfeld
Einzelfunktionen, Organe	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
Prozesse, Abläufe	primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse, Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld - Verkehrssystem, Verhältnis Eigen-/Fremdmittel

## 3 Identität

In diesem Kapitel sollen zu Anfang einige zentrale Fragen gestellt werden:

1. Kann eine Organisation eine Identität haben?
2. Lässt sich die Identität gestalten?
3. Bedeutet Corporate Identity absolute Gleichheit, Uniformität?
4. Ist Corporate Identity ein Zustand oder ein Prozess?

### 3.1 Zum Begriff Identität

Der Begriff Identität wird nicht einheitlich benutzt. Der Duden unterscheidet folgende Bedeutungen: <sup>15</sup>

- Identität1 : Identität bedeutet Individualität  
„...das Existieren von jemandem., etwas als ein Bestimmtes, Individuelles, Unverwechselbares...“
- Identität2 : Identität bedeutet Gleichheit  
„vollkommene Gleichheit oder Übereinstimmung (in Bezug auf Dinge oder Personen); Wesensgleichheit...“ mit den Ausprägungen
  - allgemeine Gleichheit, Übereinstimmung, im psychologischen Sinn Gleichheit von Erscheinungen bzw. deren Übereinstimmung. (...). In der Psychologie bezeichnet Identität zum einen das Erleben der Gleichheit von Umwelt und Bewusstseinsinhalten in der Zeit, zum anderen das Selbst des Subjekts in seinem Lebenslauf. (...) <sup>1</sup>.
  - völlige Gleichheit, Übereinstimmung, Wesenseinheit <sup>2</sup>.

*Verschiedene Definitionsansätze für „Identität“*

#### a) Entwicklungspsychologisch

Entwicklungspsychologisch gibt es hierzu keine allgemeingültige Definition, da es eine Vielzahl unterschiedlichster Definitionsansätze z. B. nach Mead, Goffman, Krappman u. a. aus verschiedensten Blickwinkeln vorliegen. Im engeren entwicklungspsychologischen Sinn ist „die Identität die einzigartige Persönlichkeitsstruktur, verbunden mit dem Bild, das andere von dieser Persönlichkeitsstruktur haben.“ <sup>16</sup> Hinzu kommt hier speziell im Jugendbereich, dessen Erwähnung mir wichtig ist, das eigene Verständnis für die Identität, die Selbsterkenntnis und der Sinn für das, was man ist bzw. sein will.

#### b) Tiefenpsychologisch

„Das Gefühl der Ich-Identität ist (...) die angesammelte Zuversicht des Individuums, das der inneren Gleichheit und Kontinuität seines Wesens in den Augen anderer entspricht.“ <sup>17</sup>

#### c) Soziologisch (Die dreifache Balance) <sup>18</sup>

- zwischen verschiedenen Rollenerwartungen;
- zwischen den selbsthaften Eigenbedürfnissen und den realen Anforderungen der Umwelt;
- zwischen dem Bedürfnis einzig zu sein und dabei doch die Anerkennung anderer zu finden;

#### d) Pädagogisch <sup>19</sup>

- die realistische Selbstwahrnehmung (reflexive Ebene);
- mit der Vorstellung, wie man sein möchte und könnte (optative Ebene);
- mit Selbstannahme durch Zurückweisung von Überfremdung und Vereinnahmung (akzeptative Ebene);
- mit Einbindung in Bezugsgruppen (soziale Ebene);

Für einen weiterführenden Überblick über die klassischen Identitätstheorien siehe Radschenko. <sup>20</sup> Zum Versuch einer Begriffsstrukturierung vergleiche Anhang Abschn. A. 3

## 3.2 Menschliche Identität

### 3.2.1 Soziale Identitätstheorie nach Tajfel und Turner

**Das Wesen der Arbeit in einer Organisation ist gekennzeichnet dadurch, dass eine Person**

- Mitglied der Organisation oder assoziiert (z.B. freie Mitarbeitende) ist,
- durch ihre Mitgliedschaft auch Angehöriger einer sozialen Gruppe ist.

### Definition 3.1 Soziale Gruppe

Personen die häufig miteinander interagieren.

Die Theorie der sozialen Identität<sup>21</sup> soll das Verhalten von Individuen in Gruppen erklären. Ausschlaggebend für die Untersuchungen von Tajfel und Turner waren folgende Fragestellungen:

- Warum grenzen Individuen ihre Bezugsgruppe gegen andere Gruppen ab?
- Warum werten Individuen Fremdgruppen ab?

Tajfel und Turner fassen ihre Theorie in drei Hypothesen zusammen:

1. „Individuen streben danach eine positive soziale Identität zu erhalten, die vollständig durch die Mitgliedschaft zu einer Gruppe definiert ist.
2. Eine positive soziale Identität basiert teils auf vorteilhaften Vergleichen, die zwischen der Ingroup (*Eigengruppe*) und einer relevanten Outgroup (Fremdgruppe) gezogen werden können. Die Ingroup muss positiv von einer Outgroup unterschieden werden bzw. positiv distinkt von Outgroups wahrgenommen werden.
3. Wenn die soziale Identität unbefriedigend ist, dann versuchen Individuen, ihre Gruppe zu verlassen und in eine positive Gruppe zu gelangen oder sie versuchen, ihre Gruppe stärker positiv abzusetzen.“<sup>1</sup>

Aus diesen drei Hypothesen ergibt sich eine allgemein gültige Grundannahme, die laut Zack für die Analyse sozialer Konflikte „maßgebend“ ist: „Der Druck, die eigene Gruppe durch Ingroup/Outgroup-Vergleiche zu beurteilen, führt dazu, dass soziale Gruppen sich voneinander abgrenzen.“<sup>22</sup>

Die Theorie der sozialen Identität stellt eine Beziehung dar, inwiefern individuelle Motive und Bedürfnisse mit der Bereitschaft soziale Konflikte auszutragen, verbunden sind. Soziale Konflikte zwischen Gruppen werden als „Aushandeln sozialer Identitäten verstanden“. Die entscheidende Frage, die dabei die Individuen stellen ist, ob ihre eigene soziale Identität bedroht wird. Die wesentlichen psychischen Prozesse sind auf kognitiv-motivationaler Ebene zu suchen. Der Konflikt entsteht durch:

- einen kognitiven Anteil (die Abgrenzung)
- einen motivationalen Anteil (die persönliche Bedeutsamkeit)
- einen Austausch bezogenen Anteil (das Verhältnis der Elemente der Situation zueinander).

Er erkennt seine Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe und die Relationen zu anderen sozialen Gruppen (soziale Identität).

### Definition 3.2 Soziale Identität I<sup>23</sup>

Individuum erkennt Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe und die Relationen zu anderen sozialen Gruppen.

„Wie diese soziale Identität zu bewerten ist, erfährt er durch soziale Vergleiche, die er zwischen eigener und fremden Gruppen anstellt. Der Wunsch nach positiver sozialer Identität ist erfüllt, wenn dieser Vergleich für die eigene Gruppe positiv ausfällt. In Abgrenzung zur Fremdgruppe erscheint die Eigenschaft der eigenen in besserem Licht, das heißt überlegener (positive Distinktheit).“<sup>24</sup>

### Definition 3.3 Soziale Identität II (nach Tajfel)<sup>25</sup>

beschreibt den Teil des Selbstkonzeptes eines Individuums, „der sich aus seinem Wissen um seine Mitgliedschaft in sozialen Gruppen und aus dem Wert und der emotionalen Bedeutung ableitet, mit der diese Mitgliedschaft besetzt ist.“

## 3.2.2 Kategorisierung

Wir ordnen Personen (ebenso wie andere Stimuli), mit denen wir konfrontiert werden, bestimmten Kategorien zu und wenden unser subjektives Wissen über die Kategorie auf die jeweilige Person an.<sup>26</sup>

### Definition 3.4 Kategorisieren<sup>27</sup>

„...bedeutet seine Umwelt zu strukturieren und zu systematisieren, um sich so eine soziale Realität zu schaffen.“

Die Kategorisierung von Personen hat Auswirkungen auf deren Beurteilung und das ihnen gegenüber gezeigte Verhalten. Kategorisierungen erfolgen z.B. aufgrund Rasse, Nationalität, Geschlecht, Beruf, Ingroup versus Outgroup.

### Definition 3.5 Soziale Kategorisierung<sup>28</sup>

„befähigt den Menschen ... zwischen Ingroup und Outgroup zu unterscheiden.“

Weitere Folgen von Kategorisierung sind

- Überschätzung der Homogenität/Gleichartigkeit der Mitglieder einer Kategorie
- Überschätzung der Unterschiede zwischen Mitgliedern verschiedener Kategorien
- Homogenitätsüberschätzung ist auch bei FG stärker als bei EG

Kategorisierungseffekte sind umso stärker je

- enger der Zusammenhang zwischen Kategorienzugehörigkeit und Merkmalsausprägung,
- stärker wertbesetzt die Kategorien sind,
- uneindeutiger das zu beurteilende Merkmal ist.

Ausprägungen von Kategorisierungen sind:

1. Stereotyp: Meinung von der Eigenart der Mitglieder von Kategorien/ Gruppen.
2. Vorurteil: Tendenz zur positiven oder negativen Bewertung sozialer Gruppen und deren Mitglieder aufgrund der zugeschriebenen Eigenschaften und deren Bewertung.
3. Diskrimination: Unterschiedliche Behandlung anderer Menschen aufgrund ihrer bloßen Zugehörigkeit zu bestimmten Kategorien. (Negative und positive Diskriminierung möglich).

Grundlagen für die Entwicklung von Stereotypen und Vorurteilen sind

- a) Persönliche Erfahrungen mit einzelnen Mitgliedern der Gruppe/Kategorie und anschließende Verallgemeinerung.
- b) Soziale Vermittlung im Prozess der Sozialisation in Elternhaus, Schule etc. sowie durch Medien. Vermittlung der Kategorien und des Inhalts der Stereotype.

Tajfel schlussfolgert bezüglich interpersonalem versus intergruppaalem Verhalten:

- ihr Verhalten uns anderen Menschen gegenüber manchmal als Individuum gegenüber einem anderen Individuum (interpersonales Verhalten) und manchmal als Mitglied einer bestimmten Gruppe/Kategorie gegenüber einem Mitglied einer anderen Gruppe/Kategorie (intergruppaales Verhalten).
- IGV lässt sich nicht auf interpersonales Verhalten der Gruppenmitglieder reduzieren.
- IGV wird gefördert durch Vorhandensein von unterschiedlichen Kategorien von Personen sowie deren Hervorgehobenheit und Bedeutsamkeit.
- IGV äußert sich (a) in Uniformität des Verhaltens verschiedener Mitglieder der gleichen Gruppe sowie (b) in Uniformität des Verhaltens gegenüber verschiedenen Mitgliedern einer bestimmten anderen Gruppe.

### 3.2.3 Identität nach Tajfel

Ausgehend vom Identitätsbegriff Tajfel's (siehe Definition 3.3 auf Seite 34) gehört zur sozialen Identität also sowohl die Kategorisierung der sozialen Umwelt in Gruppen bezogen auf solche, zu denen man selbst gehört und ebenso solche, zu denen man nicht gehört - (siehe Abschn 3.3.1) als auch die emotionsgeladene Identifikation mit der jeweiligen Gruppe.

„Die soziale Identität beinhaltet daher so mannigfaltige Aspekte, wie es diversifizierte Gruppen gibt, denen sich ein Individuum zugehörig fühlt und kann somit auf unterschiedlichen Mikro- und Makroebenen der Gruppenzugehörigkeit untersucht werden. Der Wert der sozialen Identität, und davon abgeleitet die Selbsteinschätzung, ergibt sich aus dem Ansehen, das die Gruppen genießen, denen man sich zugehörig fühlt. Dieses Image einer Gruppe wird durch soziale Vergleiche bestimmt und kann im Falle eines positiven Vergleichs zur Einschätzung einer überlegenen Statusposition der eigenen Gruppe (positive soziale Identität) oder im Falle eines negativen Vergleichs zur Einschätzung einer unterlegenen Statusposition (negative soziale Identität) führen.“<sup>1</sup>

### 3.2.3 Identitätstypen nach Goffman

Ausgehend von der Tatsache, dass jeder Mensch sozial determiniert ist, entwirft Goffman ein rollentheoretisches Identitätskonzept und unterscheidet zwischen sozialer, persönlicher Identität und Ich-Identität. Demnach bewegt sich das Individuum in einer ständigen Wechselbeziehung zwischen Anpassung und individueller Abwandlung. Goffman hat den Komplex des Symbolischen Interaktionismus<sup>29</sup> um den Begriff der Ich-Identität erweitert. Dabei lehnt sich Goffman an Erikson an, nachdem er zunächst zwischen sozialer und persönlicher Identität unterschieden hat:

„Beide Identitätstypen können besser verstanden werden, wenn man sie gleichstellt und sie mit dem kontrastiert, was Erikson und andere „empfundene Identität“ oder Ich-Identität genannt haben, nämlich das subjektive Empfinden seiner eigenen Situation und seiner eigenen Kontinuität und Eigenart, das ein Individuum allmählich als ein Resultat seiner verschiedenen sozialen Erfahrungen erwirbt. (...) Ich-Identität [ist] zuallererst eine subjektive und reflexive Angelegenheit, die notwendig von dem Individuum empfunden werden muss, dessen Identität zur Diskussion steht.“<sup>1</sup>

Goffman versteht den Menschen als sozial stigmatisiert, das heißt, der Mensch befindet sich in einem Prozess permanenter Abwehr sozialer Zuschreibungen, die mit der Vorstellung über die eigene Person nicht übereinstimmen. Somit ist das Individuum darum bemüht, einerseits den Erwartungen seiner sozialen Umwelt gerecht zu werden und andererseits sich von

dieser Normalität zu distanzieren, das heißt es ist bemüht, seine Individualität gegen die Vereinnahmung der sozialen Welt zu bewahren. Das Dilemma des Individuums, sich zwischen Konformität und Abweichung zu bewegen, führt bei Goffman zu jener Individualität, die er nicht nur dem Prozess der Interaktion zuschreibt, sondern der er einen individuellen Wert beimisst. Zunächst ist es jedoch notwendig, dasjenige begriffliche Instrumentarium zu erläutern, das dem Prozess zur Aufrechterhaltung sozialer und persönlicher Identität und seiner Gefährdungen zugrunde liegt.

#### *Soziale Identität - Social Identity*

Menschen ordnen sich routinemäßig typisierend in soziale Kategorien ein. Soziale Identität beschreibt die Zugehörigkeit zu einer solchen Kategorie (z.B. Student, Körperbehinderter, Drogenabhängiger). Sofern die Angehörigen der Personenkategorie durch ein unerwünschtes Merkmal gekennzeichnet sind, kann dies ein Aufhänger für Stigmatisierungen sein.

Diese Identität beschreibt die Gruppenzugehörigkeit von Menschen. Die Soziale Kategorie besitzt für die Gruppenzugehörigkeit Orientierungsfunktion: z.B. Student, Körperbehinderter. „Sofern die Angehörigen der Personenkategorie durch ein unerwünschtes Merkmal gekennzeichnet sind, kann dies ein Aufhänger für Stigmatisierungen sein.“

#### *Persönliche Identität - Personal Identity*

Beschreibt bei Goffman die Einzigartigkeit eines jeden Menschen, die in direkter Verbindung mit der jeweils einzigartigen Biografie steht. Zentral ist dabei der Aspekt der Identifizierung einer bestimmten Person, wie dies beispielsweise durch einen Personalausweis geleistet wird. Nicht gemeint mit persönlicher Identität ist das »Innerste des Seins« einer Person<sup>30</sup>, wie dies durch die missverständliche Übersetzung des Begriffs in der deutschen Ausgabe mit »persönlich« statt »personal« nahe gelegt wird. Es handelt sich also bei Goffman um eine externe Kategorie der Verortung eines Individuums im sozialen Umfeld.

#### *Ich-Identität - Ego Identity*

„ist das subjektive Empfinden seiner eigenen Situation und seiner eigenen Kontinuität und Eigenart, das ein Individuum allmählich als ein Resultat seiner verschiedenen sozialen Erfahrungen erwirbt.“<sup>31</sup>

Diese Identität beschreibt den inneren Aspekt von Identität, so wie ich mich selbst als Person sehe. Diese Ich-Identität bildet sich aus dem persönlichen Empfinden der eigenen Situation, seiner Kontinuität und seiner Eigenart. All dies bildet sich heraus, aus dem Ergebnis seiner verschiedenen sozialen Erfahrungen.

### 3.2.4 Identitätstypen nach Grote und Raeder

Als Ausgangspunkte sind in einem betreuten Forschungsprojekt „Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierlicher Bildung“ drei Aspekte beschrieben:<sup>32</sup>

1. „Zieht sich ein roter Faden durch die Biografie, oder stehen Veränderungen und Brüche im Vordergrund (biografische Kontinuität)?
2. Sind verschiedene Lebensbereiche miteinander vereinbar, da sich ihre Anforderungen an Verhalten und Zeitbedarf abstimmen lassen, oder stellen sie unterschiedliche Erwartungen an die Person (ökologische Konsistenz)?
3. Sind biografische Ereignisse im Wesentlichen selbst bestimmt (internale Kontrollüberzeugung), sind sie durch äußere Umstände (externale Kontrollüberzeugung) oder durch Zufall, Glück oder Schicksal (fatalistische Kontrollüberzeugung) geprägt, oder entstehen sie durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren (interaktionistische Kontrollüberzeugung)?“

Als Ergebnis sind insgesamt vier Identitätstypen abgebildet:<sup>33</sup>

- kontinuierliche Identitäten
  - der kontinuierliche Typ  
Betont den roten Faden seiner Biografie.
  - der berufsorientierte Typ  
Investiert viel in den Beruf, schätzt aber auch Familie und Freizeit als wichtig ein.
- flexible Identitäten
  - der kritisch-flexible Typ  
Zeichnet sich durch keine ausgeprägte Identitätskonstruktion aus, bewertet aber als einziger Typ Maßnahmen der Arbeitsflexibilisierung im Unternehmen negativ.
  - der selbstbestimmte Typ  
Nimmt an, dass er aktiv und unabhängig über biografische Ereignisse entscheiden kann.

In der Abb. 3.1 werden die Identitätstypen im Überblick vorgestellt.

Identitätstypen	kontinuierlich	berufszentriert	kritisch-flexibel	selbstbestimmt
biographische Kontinuität	hoch	hoch bis mittel	mittel	mittel bis gering
Konsistenz zwischen Lebensbereichen	hoch	mittel bis gering	hoch bis mittel	hoch
Kontrollüberzeugung	interaktionistisch	interaktionistisch	interaktionistisch	internal
Selbstwert	(sehr) positiv	positiv	sehr positiv bis mittel	(sehr) positiv
berufliche Flexibilität	kein Berufswechsel	gemischt	Berufswechsel	gemischt
Hierarchiestufe im Unternehmen	Führungskräfte	Führungskräfte	Mitarbeitende	Mitarbeitende
Arbeitsflexibilisierung des Unternehmens	gering flexibilisiert	mittel flexibilisiert	mittel bis hoch flexibilisiert	hoch flexibilisiert
Bewertung der Situation im eigenen Unternehmen	positiv	negativ	sehr negativ	neutral

Abbildung 3.1: Identitätstypen nach Grote/Raeder (Quelle: Grote/Raeder (2004), S. 16)

Die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsprojekts an dieser Stelle im Überblick: <sup>34</sup>

1. Umgang mit Flexibilisierungsanforderungen

„Insgesamt hat sich die Annahme, dass flexiblere Identitäten besser mit den an sie gestellten Flexibilisierungsanforderungen umgehen können, nicht bestätigt. Die beiden kontinuierlichen Identitätstypen befinden sich in einer beruflich stabileren Situation, sie arbeiten eher in Führungspositionen, bewerten Flexibilisierung positiver, sind aber auch in weniger flexibilisierten Unternehmen beschäftigt. Die beiden flexiblen Identitätstypen sind eher als Mitarbeitende beschäftigt, bewerten Flexibilisierung kritischer, arbeiten aber auch in stärker flexibilisierten Unternehmen.“

2. Umgang mit Flexibilität

- a) „Für den individuellen beruflichen Lebensweg einerseits kann kein radikaler Berufswechsel empfohlen werden, weil dieser momentan nicht zu besseren Chancen führt. Besser wäre es, bei einer beruflichen Neuorientierung auf den bereits erworbenen Kompetenzen aufzubauen.“
- b) „Die Unternehmen andererseits sollten mehr Sorgfalt auf die Gestaltung von Flexibilität legen, Mitarbeitende darauf vorbereiten, ihre Möglichkeiten im Umgang mit Flexibilität mit einbeziehen und auch denjenigen Unterstützung und Chancen bieten, die schlechtere Startvoraussetzungen mitbringen.“

### 3.2.5 Virtuelle Identität

Nach Döring <sup>35</sup> sprechen wir von virtueller Identität

**Definition 3.6** *Virtuelle Identität*

„wenn es darum geht, wie Menschen sich selbst präsentieren, wenn sie computervermittelt (also etwa per E-mail, Chat, Mailingliste, Newsgroup oder Webpage) miteinander kommunizieren.“

### 3.2.5.1 Selbstmaskierungs-These

Die Selbstmaskierungs-These bewertet die Kommunikation im Chat negativ. Die Nutzer haben die Möglichkeit sich eine Scheinidentität zuzulegen. Wird zum Beispiel die eigene Identität den gängigen Attraktivitätsnormen angepasst, spricht man dann von einer selbstidealisierenden Maskierung. Neben der Idealisierung der eigenen Identität ist aber auch der radikale Rollenwechsel im Netz verbreitete. Eine Form dazu ist der Geschlechtertausch, bezeichnet als Gender-Switching oder Gender-Swapping. Die Möglichkeit, sich in der Chat-Kommunikation eine virtuelle Identität zu schaffen, die der Wirklichkeit nicht entspricht, führt nicht selten zu zwischenmenschlichen Enttäuschungen oder erleichtert kriminelle Handlungen.<sup>36</sup>

### 3.2.5.2 Selbsterkundungs-These

Als Gegenthese zur Maskierungs-These gehen die Vertreter der Selbsterkundungs-These davon aus, „dass virtuelle Identitäten durchaus authentisch sind und jenseits von Täuschung und Lüge gerade in besonderem Masse die Selbstoffenbarung und Selbsterkundung fördern.“<sup>37</sup> Der Umgang mit virtuellen Identitäten bietet die Möglichkeit zur Selbsterkundung und Identitätsarbeit. Aus Sicht der Selbsterkundungs-These sind die mit virtuellen Identitäten verbundenen Irritationen nicht ein Verlust von „wahrer“ Identität sondern eine Herausforderung im Hinblick auf die Identitätskonstruktion.

## 3.4 Organisatorische Identität

### 3.4.1 Organisatorische Identität nach Albert und Whetten

Albert/Whetten definieren drei Kriterien organisatorischer Identität:

- die Essenz der Organisation (claimed central character)
- zentrale Unterscheidungsmerkmale (claimed distinctiveness)
- Kontinuität (claimed temporal continuity)

**Definition 3.7** *Organisatorische Identität I nach Albert/Whetten*<sup>38</sup> „that which members believe to be central, enduring, and distinctive about their organization.“

Die Beantwortung der Frage „Wer wir sind“ beeinflusst die Interpretation zentraler Fragen durch Führungskräfte. Die organisatorische Identität reflektiert also die zentralen Werte und Einstellungen der Leitung (oberste Führungskräfte) und erlaubt parallel die Abgrenzung zu anderen vergleichbaren Organisationen.

In 2004 ergänzen Albert/Whetten ihr Konzept der organisatorischen Identität und beschreiben als zentrale Merkmale:

**Definition 3.8** *Organisatorische Identität II nach Albert/Whetten*<sup>39</sup>

„these features that are somehow seen as the criterion of claimed central character, that distinguish the organisation from others with which it may be compared and that exhibit some degree of sameness or continuity over sometime.“

Zentrale Merkmale dieses Definitionsansatzes sind somit:

1. Eigenschaften (features),
2. Strukturiertheit der Eigenschaften nach
  - Zentralität (claimed central character)  
 $a^{org a} > b^{org a}$   
Merkmal a ist wichtiger als Merkmal b
  - Unterscheidbarkeit (distinguish from others)  
 $a^{org a} \neq a^{org b}$   
Merkmal a der Organisation a ist nicht identisch mit Merkmal a der Organisation b
  - Kontinuität (sameness over time)  
 $a^{org a t1} = a^{org a t2}$   
Merkmal a zum Zeitpunkt 1 ist identisch zum Zeitpunkt 2

### 3.4.2 Organisatorische Identität nach Seidl

Seidl<sup>40</sup> übernimmt das Konzept von organisationaler Identität als Frage-Antwort-Schema und leitet daraus insgesamt drei Identitätstypen ab

- die von der Organisation für sich in Anspruch genommenen zentralen Eigenschaften (Substantive Identity)  
„What is the unit of the organisation? And what makes the organisation different from other organisations?“
- die für sich in Anspruch genommene Unterscheidbarkeit von und Spezifität gegenüber anderen vergleichbaren Organisationen (Reflective Identity)  
„How does the organisation itself perceive its unity and uniqueness?“
- die Dauerhaftigkeit der für sich in Anspruch genommenen Merkmale (Corporate Identity).  
„How does the organisation present itself as a unified and distinguishable system to its different audiences?“

### 3.4.3 Virtuelle Organisation

Für die Unternehmungen in der Privatwirtschaft stellt sich aufgrund der weltweiten Globalisierung folgende Herausforderung: Nur diejenige Organisation wird den Markt beherrschen, die zeitlich begrenzte Kooperations- oder Leistungsverbände eingeht, die in den schnelllebigen Märkten ebenso schnell entstehen, wie sie auch wieder zerfallen können, ohne dass für einen einzelnen Wertschöpfungsprozess langfristige Investitionen getätigt werden müssen. Diese Organisationen sind nicht mehr materielle Einheiten, sondern virtuelle Einheiten. Sie bilden gegenüber dem Kunden eine Organisationskooperation, die ihm den Eindruck vermittelt, die Leistung aus einer Hand, das heißt von einer Organisation, zu beziehen.

„Ziele der virtuellen Organisation sind die Überwindung räumlicher und zeitlicher Begrenzungen sowie des Widerspruchs von Zentralisierung und Dezentralisierung und damit die Erschließung der Vorteile verteilten Operierens, dezentral verteilten Wissens und lokaler Präsenz“.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland gibt es ebenfalls virtuelle Organisationen in Form von virtuellen Verwaltungsbetrieben. In Anlehnung an Fischer kann ein virtueller Verwaltungsbetrieb wie folgt beschrieben werden:

**Definition 3.9** *Virtueller Verwaltungsbetrieb*

ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Verwaltungsbetriebe, die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen. Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten wie ein Verwaltungsbetrieb. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des virtuellen Verwaltungsbetriebes durch die Nutzung geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologien weitgehend verzichtet.“

Als Merkmale sind identifiziert:

1. Konstituierende Charakteristika
  - einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden
  - Gesamtoptimierung der ganzen Wertschöpfungskette
2. fehlende physikalische Attribute
  - kein gemeinsames juristisches Dach
  - keine gemeinsame Verwaltung/Zentrale
3. spezielle Zusatzspezifikationen
  - ausgereifte Informationstechnologie
  - absolutes gegenseitiges Vertrauen
  - Vorhandensein von individuellen Kernkompetenzen
  - keine Konkurrenzsituation
4. Nutzeneffekte
  - Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
  - Nutzung eines gemeinsamen Synergiepotentials

## 3.5 Organisationale Identifikation

*Begriff*

Ein weiteres Forschungsinteresse besteht hinsichtlich der Frage, inwieweit sich Organisationsmitglieder an eine Organisation gebunden fühlen. Diesen Tatbestand bezeichnet man in diesem Kontext als Organisationale Identifikation.

**Definition 3.10** *Identifikation*

bezeichnet die ganzheitliche Bindung an die Organisation.

Organisationale Identifikation bedeutet, dass die Mitarbeiter

- wissen, dass sie Mitglieder einer bestimmten Organisation sind
  - mit diesem Wissen auch Gefühle verbinden (z.B. Stolz oder Freude)
  - sich entsprechend verhalten (z.B. die Organisation nach Außen verteidigen)
- Ziele

Organisationale Identifikation kann auf unterschiedliche Ziele begründet sein:

- Beruf
- Organisation
- Arbeitsgruppe
- Personen
- Kontexte, in denen eher die persönliche Identität im Vordergrund steht
- Kontexte, in denen eher die soziale Identität im Vordergrund steht

Dimensionen

Man unterscheidet:

- Kognitive Dimension:  
die Wahrnehmung und Feststellung einer Person, dass sie Mitglied einer bestimmten Organisation ist (Selbstkategorisierung); ist abhängig vom sozialen Kontext (z.B. wenn die Organisation mit einer anderen verglichen wird)
- Evaluative Dimension:  
hierbei wird bewertet, welche Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden
- Affektive Dimension:  
beinhaltet die gefühlsmäßige Bewertung der Gruppenmitgliedschaft
- Konative Dimension: beschreibt, wie sehr man sich auch im Verhalten für die Werte und Ziele der Gruppe einsetzt

*Wichtigkeit für die Organisation*

Für eine Organisation ist es aus unterschiedlichen Gründen interessant und nutzbringend, die Organisationale Identifikation ihrer Mitarbeitenden zu fördern und sich über folgendes bewusst zu sein:

- Fluktuationsprävention  
Jede Organisation (schlank, global und virtuell) ist auf einen Stamm von Mitarbeitenden angewiesen, die schlechthin die Organisation »sind«; das Risiko, dass
- »unabkömmliche« Mitarbeitende die Organisation verlassen ist zu verringern.
- Effizienzsteigerung  
Commitment, Extra-Rollen-Verhalten und gute Aufgabenerfüllung wird durch Förderung der Identifikation mit der Organisation auch bei befristet Beschäftigten und extern Beauftragten (freie Mitarbeitende) gesteigert.
- Return of Investment  
Investitionen in die Rekrutierung und Personalentwicklung sind für eine Organisation nur dann »nutzbringend«, wenn man einmal gewonnene Mitarbeitende möglichst lange halten kann.
- Korruptionsprävention  
Bei flacheren Hierarchien, sind Mitarbeitende stärker selbst für ihr Handeln verantwortlich; diejenigen mit starker Identifikation zu ihrer Organisation, werden diese Freiräume weniger zugunsten persönlicher Interessen ausnutzen.
- Zielerreichungsansatz <sup>1</sup>  
Die meisten Menschen suchen in ihrer Arbeit einen Sinn. Wenn sie ihren Beruf in einer Organisation ausüben, dann wollen sie wissen, wofür diese Organisation da ist, welchen Zweck sie erfüllt und welche Ziele damit verbunden sind. Identifikation muss als ein natürliches Phänomen begriffen werden; bei einer Vernachlässigung besteht das Risiko der Umorientierung auf andere Ziele, die nicht zum Zielsystem der Organisation gehören (*Neuorientierung*).

## 3.6 Organisationales Commitment

Von der organisationalen Identität zu unterscheiden ist Commitment bzw. Organisationsbindung, womit beschrieben wird, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation zugehörig und verbunden fühlen. Commitment heißt wörtlich übersetzt „Bindung“ und steht dafür, dass Menschen Verhaltensweisen beibehalten respektive wiederholen und auf andere Optionen verzichten. <sup>41</sup>

*Definition 3.11 Organisationales Commitment*

kann als psychologischer Zustand eines Individuums <sup>1</sup>, das es an seine Organisation bindet, oder als psychologisches Band zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen <sup>2</sup> verstanden werden.

Das Organisationale Commitment kann aufgefasst werden als Bindung bzw. psychologischer Vertrag zwischen einem Individuum und einer Organisation.

### 3.6.1 Psychologischer Vertrag

Mit dem Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages (*psychological contract*) werden alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche beider Seiten - aufgrund der wahr genommenen Informationen während des Personalauswahlprozesses - für die Zeit der Beschäftigung geregelt. Bei diesem Konzept handelt es sich um mehr oder weniger implizite Erwartungen und Angebote, die über den juristischen Arbeitsvertrag bzw. die Einstellung in ein öffentlich-rechtliches Dienst- und Treueverhältnis hinausgehen. Die se basieren beispielsweise auf mündlichen Absprachen, Ankündigungen, ungeschriebenen wechselseitigen Erwartungen hinsichtlich Leistungsbereitschaft und Karrierechancen, die sich in der Geschichte einer Organisation mehr oder weniger naturwüchsig herausgebildet haben.

„Allgemein dienen Verträge dazu, für beide Vertragspartner Verlässlichkeit bezüglich bestimmter gegenseitiger Leistungen herzustellen und Unsicherheiten zu reduzieren.“<sup>42</sup> Die Tragfähigkeit psychologischer Verträge hängt weitgehend davon ab, in wieweit die gegenseitigen Angebote und Erwartungen der Parteien miteinander über einstimmen. Die Veränderung, auch im öffentlichen Sektor, stellt die Angebote und Erwartungen, wie sie unter den Bedingungen von traditionellen psychologischen Arbeitsverträgen insbesondere bei hochqualifizierten, zum Teil aber auch bei qualifizierten Mitarbeitenden generiert wurden, zunehmend in Frage (s. Tab. 3.1)

Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich mit der Veränderung interner Arbeitsmarktstrukturen auch eine Umdeutung der Beziehung zwischen den Parteien (Arbeitnehmer und Arbeitgeber/Dienstherr) vollzieht, wobei das Prinzip der dauerhaften und langfristigen Bindung nur eingeschränkt gilt.<sup>43</sup>

Tabelle 3.1: Traditioneller versus neuer psychologischer Vertrag<sup>44</sup>

traditioneller psychologischer Vertrag	neuer psychologischer Vertrag
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>- lebenslange Beschäftigung</li> <li>- gegenseitige Loyalität</li> <li>- interner Aufstieg</li> <li>- Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung für Beschäftigung</li> <li>- interne Entwicklungsmöglichkeiten den Fähigkeiten entsprechend</li> <li>- Erweiterung der Fähigkeiten</li> <li>- Eigenverantwortung für Entwicklung / Arbeitsmarktfähigkeit</li> <li>- Orientierung an eigenen Fähigkeiten</li> <li>- Zielorientierung / Leistungsorientierung</li> <li>- Flexibilisierung (Akzeptanz von Unsicherheit)</li> </ul>

Grote beschreibt folgende Merkmale psychologischer Verträge:<sup>45</sup>

- sie ergänzen und überlagern formale, juristische Arbeitsverträge,
- sie formulieren wechselseitige, nicht notwendigerweise übereinstimmende Erwartungen zwischen Arbeitnehmenden und -gebern,
- sie können sich auf mündliche Vereinbarungen beziehen und/oder aus dem Verhalten der Vertragspartner und anderer Organisationsmitglieder abgeleitet werden.

#### These 2

Je übereinstimmender und je expliziter die Vereinbarungen desto tragfähiger der psychologische Vertrag

### 3.6.2 Dreidimensionales Commitment-Konzept nach Meyer/Allen

Meyer und Allen führen die psychologische Bindung einer Person an ein Bezugsobjekt (hier: Organisation) auf die drei grundsätzlichen Dimensionen affektives (AC), fortsetzungsbezogenes (continuance; CC) und normatives Commitment (NC) zurück. In diesem Konzept werden sowohl strukturelle als auch psychologische Bindungsarten unter ein Konstrukt zusammengefasst.

*Affektives organisationales Commitment*

AOC wird definiert als

**Definition 3.12** *Affektives organisationales Commitment*

relative Stärke der Identifikation mit und des Involvements<sup>1</sup> in eine(r) Organisation.

Aspekte des AOC sind:

- ein starker Glaube an und eine Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation
  - die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen und
  - ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten.
- ⇒ Wollen

*Kalkuliertes Organisationales Commitment*

Hier wird das Commitment als Folge von konsistentem Verhalten und der damit verbundenen Kosten betrachtet, die für das Individuum entstünden, wenn es die Organisation verließ. Das Individuum »wettet« darauf, dass sich die getätigten Investitionen in die Organisation positiv auswirken. In diesem Sinne fühlen Individuen sich zu einer Organisation verbunden, weil Investitionen, die mit dem bisherigen Verhalten einhergegangen sind, verloren gehen, wenn Alternativen wahrgenommen werden. ⇒ Müssen

*Normatives Organisationales Commitment*

Die NOC beschreibt den Umfang in dem sich eine Person der Organisation gegenüber loyal und „opferbereit“ sowie zurückhaltend mit Kritik verhält. Dieses moralische Commitment ist als Ausdruck eines positiven Gefühls angesichts von Schwierigkeiten, Widrigkeiten oder zu erbringenden Opfern am besten wohl mit „Loyalität“ zu kennzeichnen. ⇒ Sollen  
Die Dimensionen des Organisationalen Commitments sind zusammengefasst dargestellt in Abb. 3.2.

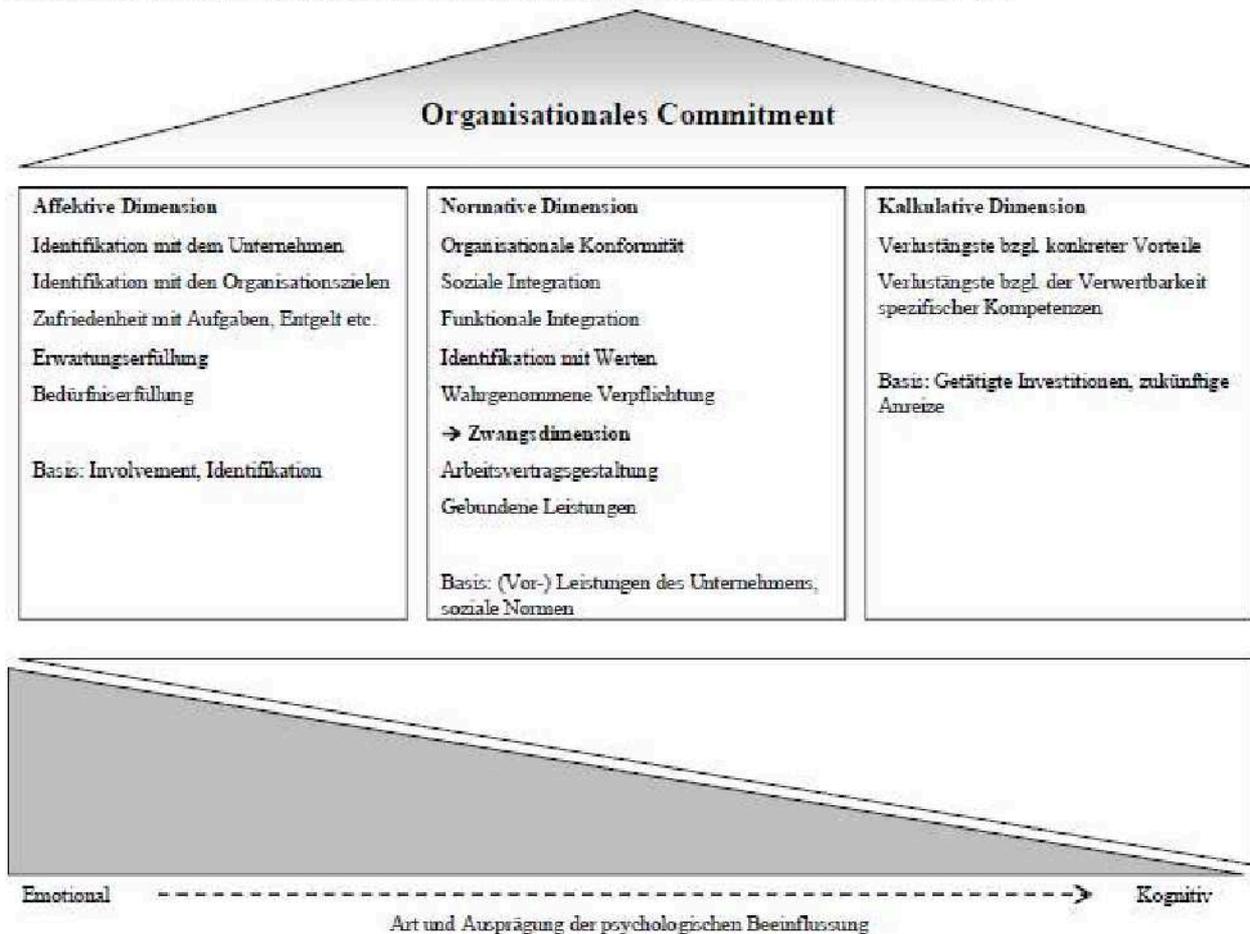


Abbildung 3.2: Dimensionen des Organisationalen Commitments (Quelle: Wunder (2007), S. 13)

**3.7 Literaturhinweise**

Die (forschungsrelevante) Unterscheidung zwischen

- Organisationale Identität
- Organisationale Identifikation
- Organisationales Commitment

ist für die praktische (Verwaltungs-)Tätigkeit nicht auf den ersten Blick relevant, weil in erheblichem Umfang Überschneidungen der Thematik in den jeweiligen Bereichen vorkommen und dadurch eine praxisbezogene Auswertung erheblich erschwert wird. Dennoch sind die in den Forschungsgebieten gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse hilfreich für das Verstehen von individuellem Verhalten innerhalb von Gruppen und zwischen Gruppen.

Zu dieser Problematik und zur ausführlicheren Darstellung unterschiedlicher Theorieansätze siehe deshalb weiterführend folgende Quellen:

- Böhm, Stefan A.: „Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext - Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management“. Diss. St. Gallen: Universität St. Gallen, 2007. [Böhm, Diss 2007](#)<sup>1</sup>
- Rupf Schreiber, Marianne: „Identifikation und Vertrauen in Organisationen: Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche“. Diss. Freiburg/Schweiz: Universität Freiburg, 2006. [Rupf](#)

- Wunder, Maya Nadine: „Analyse des Handlungsbedarfs und Entwicklung einer betrieblichen Gestaltungsempfehlung für ein Retention Management am Beispiel der Novartis Pharma GmbH“. Diplomarbeit. Lörrach: Berufsakademie Lörrach, 2007. [Wunder](#)<sup>2</sup>

## 4 Kommunikation

### 4.1 Begriffliche Einordnung

#### 4.1.1 Allgemein

Ein einheitliches Verständnis zum Kommunikationsbegriff existiert in der Literatur nicht. Der Begriff »Kommunikation« selbst stammt von dem lateinischen Wort „communis“ ab, das soviel wie „mehreren oder allen gemeinsam“ bedeutet. Davon abgeleitet ist „communicare“ - „etwas gemeinsam machen, gemeinsam beraten, einander mitteilen“. Kommunikation hat jedenfalls zu tun mit Worten, mit Gesten, mit Information, mit Selbstdarstellung, mit Zielerreichung, mit Verhalten, mit sozialen Prozessen, mit Zeichen, etc..

Eine gängige Beschreibung der Kommunikation in den Geisteswissenschaften ist das Sender-Empfänger-Modell.

**Definition 4.1** *Sender-Empfänger-Modell*

Kommunikation kann nur stattfinden, wenn es mindestens zwei Teilnehmer an der Kommunikation gibt, wobei beide wechselseitig als Sender und als Empfänger fun gieren.

Dabei ist entscheidend, dass Sender und Empfänger über eine zumindest ähnliche Kodierung der übertragenen Nachrichten verfügen, um die empfangenen Signale interpretieren zu können. Beispiele für solche Definitionsversuche sind:

**Beispiel 4.1** *Kommunikationsbegriff I*

Unter Kommunikation versteht man einen gegenseitigen Austausch von Signalen zwischen Sender und Empfänger: Miteinander sprechen, sich gegenseitig Briefe schreiben, Meinungen austauschen, miteinander fühlen und erleben.

**Beispiel 4.2** *Kommunikationsbegriff II*

Kommunikation ist das Ergebnis eines Informationsflusses von Kommunikator zu Rezipient. Dabei sendet der Kommunikator ein verschlüsseltes Signal (z.B. Sprache) an den Rezipienten. Dieser nimmt das Signal auf und entschlüsselt es wie der (Verstehen). Damit der Vorgang erfolgreich ist muss also der Rezipient die Botschaft richtig entschlüsseln können (z.B. die gleiche Sprache sprechen) und die Botschaft darf zwischendurch nicht gestört worden sein (z.B. durch andere Töne überdeckt). Das wäre der Vorgang im Gespräch, natürlich ist Kommunikation auch noch auf andere Arten möglich, da gilt das Gleiche (Körpersprache, schriftliche Kommunikation)

Alles Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation hat Mitteilungscharakter, gleichgültig, wie man sich verhält, ob man spricht oder sich abwendet, ist Kommunikation. In einer zwischenmenschlichen Situation gibt es keine Nichtkommunikation. Wird auf eine Mitteilung nicht reagiert, so bedeutet das nicht, dass man sich nicht vermittelt. Kommunikation ist, vereinfacht gesagt, ein Verhalten, das anderen etwas mitteilt. Das Verhalten jedes einzelnen wirkt auf das der anderen ein und es findet eine Rückkoppelung statt. Der Erfolg der Kommunikation hängt ab von mehreren Bedingungen:

- Empfänger und Sender müssen das gleiche Übertragungsmittel verwenden,
- der Empfänger muss die Nachricht vollständig erhalten,
- der Empfänger muss das Protokoll verstehen, in dem die Nachricht kodiert ist,
- der Empfänger muss in der Lage sein, die Sendung zu verarbeiten.

Merten erfasste und analysierte bereits im Jahr 1977 160 unterschiedliche Definitionen zum Begriff Kommunikation. Dennoch konnte im Rahmen einer Analyse ein kleinster gemeinsamer Nenner aller Definitionen festgehalten werden. Kommunikation kann demnach als ein Prozess der Vermittlung von Bedeutung zwischen Sender und Empfänger verstanden werden.

**Definition 4.2** *Kommunikation nach Merten* <sup>46</sup>

ist ein Prozess der Vermittlung von Bedeutung zwischen Sender und Empfänger und gilt erst dann als erfolgreich, wenn der Empfänger die Botschaft so versteht wie sie der Sender gemeint hat.

Die Kommunikation dient jedoch außer zur Übertragung (organisations-)notwendiger Informationen auch zur Motivation der Mitarbeitenden. Weil die Kommunikation den Mitarbeitenden das Wissen und organisationale Zusammenhänge und den Stellenwert der eigenen Tätigkeit vermittelt und ihnen Einblick in die Hintergründe und Notwendigkeit der Anforderungen gibt, fördert sie das Interesse an der Arbeit und die Identifikation mit den Organisationszielen. Die Fähigkeit einer Führungskraft, mit Menschen „durch das Wort“ umzugehen bzw. für ihre Tätigkeit zu gewinnen, ist daher von großer Bedeutung.

Man unterscheidet folgende Kommunikationsarten:

- Verbale Kommunikation
- Sprache

- Sprechen (Hören, Sehen)
- Lesen
- Paraverbale Kommunikation
  - Tonfall, Intonation etc.
  - Lautstärke des Sprechens
  - Schweigen
- Nonverbale Kommunikation
- Körpersprache
- Mimik, Gestik
- Berührung
- Blickverhalten
- Reize

Verbale Kommunikation betrifft die Sprache in all ihren Ausformungen wie sprechen, geschriebene Sprache, etc. Kommunikation über den Code Sprache. Paraverbale Kommunikation betrifft das auch Sprache, aber speziell die Manifestation der Sprache selbst, da Verhalten mit Sprache, betrifft also weniger den Inhalt, obwohl natürlich ein Zusammenhang besteht. Faktoren sind Intonation, Tonfall, Schweigen, Schreien, Fragen, Flüstern etc.. Nonverbale Kommunikation ist die Körpersprache, also nicht sprachliche Kommunikation (Zeichen geben mit Blick, Körperhaltung etc.).

## 4.1.2 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation bezeichnet den Sachverhalt, dass Kommunikation die Grundlage von Organisationen bildet, in Form von horizontaler, vertikaler und lateraler Kommunikation. Organisationskommunikation

- verweist auf
  - die strukturierenden Aspekte von Kommunikation in Organisationen (Hierarchien, Regelungen, Verfahrensweisen, Themen und Mitgliedschaft) und auf
  - die Notwendigkeit von Entscheidungen als dominierendem Typ der Kommunikation.
- lässt sich unterscheiden
- in Kommunikation in Organisationen (z. B. corporate communications) und
- Kommunikation von Organisationen (z. B. PR).

### Definition 4.3 *Organisationskommunikation*

bezeichnet den Sachverhalt, dass Kommunikation die Grundlage von Organisationen bildet, in Form von horizontaler, vertikaler und lateraler Kommunikation.

Unter der vertikalen Kommunikation (auch komplementäre Kommunikation) versteht man die Verständigung der Leitenden mit ihren Mitarbeitenden. Diese vertikale Kommunikation findet zwischen allen Ebenen einer Organisation statt.<sup>47</sup> Sie untermauert die Hierarchie, ist am Informationsbedarf der Führung orientiert. Die horizontale Kommunikation (auch symmetrische Kommunikation) meint die Kommunikation unter Gleichgestellten, wobei dies z. B. eine Arbeitsgruppe sein kann, aber auch der Kontakt von Mitarbeitenden untereinander oder das Gespräch zwischen Verwaltung und Kunden zählt dazu. Sie forciert den Erfahrungsaustausch von Mitarbeitenden mit gleichen Aufgaben. Bei der lateralen Kommunikation geht es um die Informationsvermittlung quer zur Hierarchie, z.B. von Referat zu Referat. Sie fördert den konstruktiven Kontakt von Mitarbeitenden verschiedener Bereiche.

## 4.2 Kommunikationsmodelle

Kommunikationsmodelle versuchen, die komplexe Wirklichkeit der Kommunikation dadurch zu modellieren, dass sie die wesentlichen Faktoren, (Größen) in Kommunikationsprozessen zu erfassen suchen. Sie sind damit natürlich nur vereinfachende „Modelle“ der Wirklichkeit, nicht diese Wirklichkeit selbst. Das älteste und zugleich einfachste Kommunikationsmodell ist das informationstheoretische, das aus der Nachrichtentechnik kommt und die Grundgrößen für die Übermittlung von Informationen angibt.

### 4.2.1 Modell nach Luhmann

#### 4.2.1.1 Kommunikation nach Luhmann

In der Systemtheorie wird Kommunikation nicht als Übertragung einer Botschaft vom Sender zum Empfänger verstanden, sondern als eigenständiger, dynamischer Prozess, der von der organischen, neuronalen und psychischen Ebene ausgeschlossen ist. Kommunikation ist ein soziales System, also autopoietisch (Kommunikation produziert sich selbst). Allerdings setzt Kommunikation mindestens zwei psychische Systeme voraus.

Luhmann beschreibt Kommunikation als dreistelligen Selektionsprozess, das heißt als Kombination von Information, Mitteilung und Verstehen: Jede Information, jede Mitteilung und jedes Verstehen stellt jeweils eine Selektion aus verschiedenen Möglichkeiten dar. Kommunikation ist nur vorhanden, wenn es sich um eine Synthese aller drei Selektionsleistungen handelt.<sup>48</sup>

### Kommunikation (n. Luhmann) = Information + Mitteilung + Verstehen

Dies macht deutlich, dass Kommunikation nicht auf ein (monologisches) Subjekt zurückgehen kann, nicht auf eine Person, da z.B. eine Informationsmitteilung allein nicht ausreicht, um von Kommunikation zu sprechen; ein Verstehen (oder Missverstehen) ist nötig. Diese Definition schließt sprachfreie Kommunikation mit ein, wobei Sprache größere Unterscheidungsfähigkeit und Auswahlfähigkeit bei gezielter Anschlussuche für neue Kommunikation, also größere Komplexität und somit bessere komplexitätsreduzierende Eigenschaften aufweist.

Luhmann geht es nicht darum, aufzuzeigen, dass Personen oder verschiedene Bewusstseinsysteme miteinander kommunizieren, sondern er möchte Kommunikation als Sachverhalt verstanden wissen, der sich gerade dadurch auszeichnet, dass er sich der unmittelbaren Zurechenbarkeit auf individuelle Bewusstseinsysteme oder Akteure entzieht. Bewusstseinsysteme haben zwar etwas mit Kommunikation zu tun, letztendlich wäre Kommunikation ohne Bewusstseinsysteme nicht möglich, aber Luhmann betont zurecht, dass ebenso wie Bewusstsein eine Bedingung für Kommunikation darstellt, Kohlenstoff, gemäßigte Temperatur oder Erdmagnetismus, als Voraussetzungen für Kommunikation anzusehen sind.

„Ich möchte versuchen, einen Begriff von Kommunikation vorzustellen und zwar einen Begriff, der jede Bezugnahme auf Bewusstsein oder Leben, also auf andere Ebenen der Realisation autopoietischer Systeme streng vermeidet. Nur vorsorglich sei noch angemerkt, dass dies natürlich nicht besagen soll, dass Kommunikation ohne Leben und ohne Bewusstsein möglich wäre. Sie ist auch ohne Kohlenstoff, ohne emäßigte Temperaturen, ohne Erdmagnetismus, ohne atomare Festigung der Materie nicht möglich. Man kann angesichts der Komplexität der Welt nicht alle Bedingungen der Möglichkeit eines Sachverhalts in den Begriff dieses Sachverhalts aufnehmen; denn damit würde der Begriff jede Kontur und jede theoriebautechnische Verwendbarkeit verlieren.“<sup>49</sup>

Diese Darstellung der Kommunikation ist gedanklich von daher schwer mit zu vollziehen, als dass von der gängigen Sender/Empfänger-Vorstellung, bzw. des Dualismus von Ego und Alter, nicht ohne weiteres abstrahiert werden kann. Selbst wenn zwischen Ego und Alter keine direkte Übertragung stattfindet, wenn also lediglich Selektionsvorschläge unterbreitet werden, so bleibt man immer noch (mit Maturana) bei der Vorstellung von mindestens zwei selektierenden Einheiten, die miteinander in Beziehung treten. Diese Schwierigkeit lässt sich nur dadurch überwinden, dass man den Kommunikationsbegriff vollständig von der kausalen Zurechnung, der an der Kommunikation beteiligten Einheiten, also vom Prozess seines Zustandekommens, trennt. Diese Einheiten sind dann als Umwelten von Kommunikation zu denken, die aufgrund einer völlig anderen Operationsweise, gegen Kommunikation abgeschlossen sind, aber gerade wegen ihrer Abgeschlossenheit umso reichhaltigere Kommunikation bewirken.

#### 4.2.1.2 Trennung Kommunikation und Bewusstsein

Information, Mitteilung und Verstehen sind Konstrukte sozialer Systeme, nicht Operationen der beteiligten psychischen Systeme, das heißt Kommunikation kommuniziert und bewusstseinsinterne Operationen (z.B. Gedanken) gehen nicht in dieser Form in die Kommunikation ein.<sup>50</sup> Somit ist keine bewusste Herbeiführung von Kommunikation durch den Menschen, keine kausale Steuerung, keine Determination möglich und „der Mensch ist nicht das Subjekt, nicht der Urheber, nicht die Ursache von Kommunikation.“ (Kneer/Nassehi, 1993, S.90).

Allerdings muss festgestellt werden, dass Kommunikation menschlicher Systeme bedarf, wobei der Mensch nicht als System, sondern als Vielzahl von Systemen (organisches System, psychisches System, neuronales System etc.) verstanden wird. Der Mensch liefert Beiträge für die Kommunikation, die allerdings Umweltbeiträge, also außerhalb des sozialen Systems Kommunikation, bleiben. Der Mensch kommt in der Umwelt sozialer Systeme vor, nicht innerhalb sozialer Systeme. Dies bedeutet, dass psychische Systeme irritieren, stören, reizen oder anregen, aber nicht direkten Einfluss auf die Kommunikation nehmen können. Mindestens zwei psychische Systeme sind beteiligt, die individuelle Vorstellungen haben, so dass keines der beiden Bewusstseinsysteme direkt Einfluss nehmen kann, keines kann außerhalb des eigenen Systems operieren. Die Irritationen der psychischen Systeme bedingen sich aber gegenseitig und indirekt auch die Kommunikation. Hierbei spricht man von sog. struktureller Kopplung („Systeme sind aufeinander angewiesen, operieren aber zugleich autonom“ (Jakubowski (1993))). In diesem Sinne kommuniziert Kommunikation also alleine (kombiniert Information, Mitteilung und Verstehen), kommuniziert aber über bewusstseinsinterne Operationen (Gedanken, Vorstellungen etc.). Betont wird hier, dass Verstehen nicht als bewusstseinsinterner, bedeutungszuweisender Akt verstanden wird, sondern als Konstrukt der Kommunikation. Da Verstehen aber allgemein als Bewusstseinsakt verstanden wird, wird es selbst thematisiert oder problematisiert („Hast du das verstanden?“ etc.). Dies ermöglicht Anschlüsse für neue Kommunikation und trägt zur Autopoiese bei, da das, was als Verstehen begriffen wird, nur durch Anschlusskommunikation festgelegt wird.

#### 4.2.1.3 Überwindung von Unwahrscheinlichkeiten

Die Möglichkeit der Ablehnung ist laut Luhmann notwendigerweise in den Kommunikationsprozess einzubinden: Zustandekommen und Kontinuität bzw. das Entstehen von sozialen Systemen ist zunächst »unwahrscheinlich«: <sup>51</sup>

- Unwahrscheinlich ist, dass Ego überhaupt versteht, was Alter meint,
- Die zweite Unwahrscheinlichkeit liegt im Erreichen von Adressaten; sie wächst mit zunehmender Interaktionsentfernung,
- Die dritte Unwahrscheinlichkeit liegt im Erfolg der Kommunikation, also in der Übernahme des Selektionsinhalts (der Information) als Prämisse eigenen Verhaltens durch den Adressaten.

Diese Unwahrscheinlichkeiten müssen nach und nach überwunden werden (Evolution). Das Transformationsmittel hierzu nennt Luhmann Medien: <sup>52</sup>

- die Steigerung der Wahrscheinlichkeit, dass Verstehen zustande kommt, soll durch
- das Medium Sprache bewirkt werden,
- die Verbreitungsmedien Schrift, Druck und Funk machen das Erreichen von Adressaten über den Kreis der in der Interaktion Anwesenden hinaus wahrscheinlicher,
- die Unwahrscheinlichkeit des kommunikativen Erfolgs wird durch die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien <sup>1</sup> überwunden.

#### Definition 4.4 Medien <sup>53</sup>

„Diejenigen evolutionären Errungenschaften, die an jenen Bruchstellen der Kommunikation ansetzen und funktionsgenau dazu dienen, Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches zu transformieren.“

#### 4.2.1.4 Zusammenfassung - Kommunikation bei Luhmann

Was ist Kommunikation bei Luhmann

1. Luhmann unterscheidet in Alter (= anderer, Sender) und Ego (= ich, Empfänger), das können psychische, als auch soziale Systeme sein.  
⇒ Wichtig: mindestens zwei informationsverarbeitende Prozessoren sind vorhanden.
2. Selektivität
  - diese Auswahl wird durch Sinn begrenzt
  - Selektionstypen: Information, Mitteilung, Verstehen, jede dieser Komponenten ist in sich selbst ein zufälliges Vorkommnis, das heißt: auch anders möglich.
  - Alter: Selektion der Information, Selektion der Mitteilung
  - Ego: Selektion des Verstehens

*Kommunikationsprozess bei Luhmann*

1. Selektionsprozess: Selektion der Information  
Alter beurteilt einiges in seiner Umwelt als Information, anderes nicht (aus unendlich vielen Möglichkeiten).  
⇒ Alter kann Information, wenn er will an Ego weiterleiten
  2. Selektionsprozess: Selektion der Mitteilung
    - Alter kann nur wenig davon kommunizieren, was er wahrnimmt; er muss auswählen • Selektion bezieht sich auf WAS (= Inhalt) und WIE (Wahl des Mediums und Form) • Selektion des Verstehens: liegt bei Ego
      - Ego muss Mitteilung verstehen, erst dann findet Kommunikation ihren Abschluss
      - Dieser Prozess ist der wichtigste, erst beim Verstehen: Kommunikation
  3. Selektionsprozess: Verstehen der Differenz aus Selektionsprozess 1 und 2  
Egos Selektion 3 enthält demnach Alters Selektionen 1 und 2; darum ist sie die entscheidende  
⇒ Luhmann betrachtet Kommunikation vom Verstehen her!
    - Alter und Ego müssen Mitteilung nicht gleichsinnig verstehen
    - Bei Luhmann ist erfolgreiche inhaltliche Verständigung keineswegs das Ziel von Kommunikation. Kommunikation ist nicht auf Zustimmung oder Ablehnung festgelegt, sondern auf Differenz.
- Wenn Kommunikation Konsens als Ziel hätte, würde sie enden.

#### 4.2.2 Modell nach Watzlawick

Gespräche bestehen nicht nur aus einem sachlichen Informationsaustausch. In jedem Gespräch spielen auch die sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Sender und Empfänger eine Rolle. Kommunikationsprozesse verlaufen also auf zwei Ebenen, die sich ständig wechselseitig beeinflussen:

- *Sach-/ Inhaltsebene* Ebene verstandesmäßiger Leistungen und sachlich-inhaltlicher Probleme
- *Beziehungs-/ Gefühlsebene* Ebene der Gefühle und Empfindungen, der Beziehung und Stimmungen

Der Beziehungsaspekt kennzeichnet die Beziehung der Kommunikationspartner und bestimmt den Inhaltsaspekt. Jeder Kommunikationspartner beeinflusst diese sozialen Beziehungen durch: <sup>54</sup>

- die Art, wie er spricht,
- den Zeitpunkt, zu dem er das Wort ergreift,
- Formulierung und Wortwahl,
- Mimik und Gestik,
- Endgültigkeit und Vorläufigkeit seiner Aussage.

Watzlawick hat in seinem Modell mehrere Grundannahmen über das Gelingen und über Störungen in der Kommunikation formuliert (Axiome):

1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren. <sup>1</sup>  
Noch bevor man kommuniziert, hat der Gesprächspartner durch die Körpersprache einen Eindruck durch Stimme, Mimik, Gestik gewonnen. Deshalb ist es wichtig, sich über die Wirkung bestimmter Körpersignale bewusst zu sein. Es können sich folgende Störungen ergeben: Die Kommunikation wird ignoriert, abgewiesen, einseitig beendet oder nur widerwillig angenommen. Die Aussage des Partners wird entwertet oder die eigenen Aussagen werden umgedeutet, verleumdet oder zurückgenommen. Ebenfalls gestört verläuft die Kommunikation, wenn sich einer der Kommunikationspartner in Symptome oder Krankheiten flüchtet.
2. Axiom: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt; wobei der Beziehungsaspekt stark auf den Inhaltsaspekt einwirkt. <sup>1</sup> Der Inhaltsaspekt vermittelt die Daten, der Beziehungsaspekt weist an, wie die Daten aufzufassen sind. Jede zwischenmenschliche Beziehung findet auf zwei Ebenen statt: auf einer Verstandes- und einer Gefühlsebene. Die Gefühlsebene ist die wichtigere von beiden. Voraussetzung für einen inhaltlichen Verständigungsprozess ist das Vorhandensein einer störungsfreien Beziehung. Es können sich folgende Störungen ergeben:  
Eine schlechte Beziehung wird auf der Inhaltsebene ausgetragen bzw. Uneinigkeiten auf der Inhaltsebene werden auf die Beziehungsebene übertragen. Es können Spannungen durch unklare und negative Beziehungen entstehen, sowie durch ungleiche Emotionen. Der Beziehungsaspekt wird bewusst herausgehalten, oder unabsichtlich vernachlässigt.
3. Axiom: Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion (Gliederung) der Kommunikationsabläufe seitens der Kommunikationspartner bedingt. <sup>1</sup> Es können sich folgende Störungen ergeben: Die Kommunikation ist gestört, wenn die Gesprächspartner die Ursache und Wirkung ihrer Kommunikation unterschiedlich festlegen oder wenn das Verhalten des Anderen als Entschuldigung bzw. Rechtfertigung für das eigene Verhalten genommen wird. Sie ist ebenfalls gestört, wenn Druck oder Zwang ausgeübt wird. Eine weitere Störung ist die selbst erfüllende Prophezeiung: Die Erwartungshaltung eines Einzelnen führt dazu, dass Andere sich dementsprechend verhalten und die Erwartung tatsächlich eintritt.
4. Axiom: Den beiden Ebenen jeder Kommunikation (Inhalts- und Beziehungsebene) entsprechen digitale, das heißt mathematisch korrekte, genau bezeichnbare, und analoge, das heißt bildhaft gefühlbeladene, übertragene, Kommunikationsweisen, die sich in jeder Mitteilung gegenseitig ergänzen. <sup>1</sup> Es können sich folgende Störungen ergeben:  
Die Kommunikation kann gestört sein, wenn die analogen Modalitäten nicht eindeutig kodiert sind, digitale und analoge Modalitäten nicht übereinstimmen oder unausgeglichen sind (es überwiegt eine Modalität) oder wenn eine der Kommunikationen (analoge oder digitale) mehrdeutig ist. Eine Störung kann sich auch ergeben, wenn die analoge Kommunikation unbewusst passiert.
5. Axiom: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe erfolgen in Abhängigkeit von der Gleichheit oder Ungleichheit der Partner entweder symmetrisch oder komplementär: <sup>1</sup>  
a) symmetrische Ebene (Geschäftspartner, Kollegen, Freunde, Lebenspartner) b) komplementäre Ebene (Auftraggeber, Kunde, Chef, Angestellter) Es können allerdings auch zwei Arten von Störungen auftreten: a) Symmetrische Eskalation: Bei einer Symmetrischen Eskalation entsteht Rivalität zwischen den Kommunikationspartnern und einer versucht immer gleicher als der Andere zu sein. In den verschiedensten Bereichen des Lebens. b) Starre Komplementarität: Es entsteht Abhängigkeit, Unselbstständigkeit bis hin zur Unmündigkeit (=Fremdbestimmung). Es gibt also zu starke Macht- und Personenunterschiede zwischen den Partnern.

## 4.2.3 Modell nach Schulz von Thun

Schulz von Thun unterscheidet vier Seiten einer Botschaft im Kommunikationsprozess: <sup>55</sup>

1. Sachinhalt: Was sagt der Sprechende?
2. Appell: Was will der Sprechende bewirken?

3. Beziehung: Wie steht der Sprechende zum Empfänger?
4. Sachoffenbarung: Was teilt der Sender über sich mit?

Neben diesen vier Ebenen formuliert Schulz von Thun darüber hinaus das Kommunikationsquadrat (auch: 4-Ohren-Prinzip). Das Kommunikationsquadrat beschreibt in einem kommunikativen Prozess den Tatbestand, dass der Sender auf mindestens einer der oben dargestellten Ebenen sendet, der Empfänger die gesendete Botschaft auf mindestens einer der vier Ebenen / Ohren hört, versteht und interpretiert (Sach-Ohr, Appell-Ohr, Beziehungs-Ohr, Sachoffenbarungs Ohr). Jede Äußerung enthält vier Botschaften gleichzeitig, unabhängig davon, ob dies gewollt ist oder nicht (s. Abb. 4.1)

1. Sachinformation  
worüber man informiert
2. Selbstkundgabe  
was man von sich zu erkennen gibt
3. Beziehungshinweis  
was man vom anderen hält und wie man zu ihm steht
4. Appell  
was man bei ihm erreichen möchte

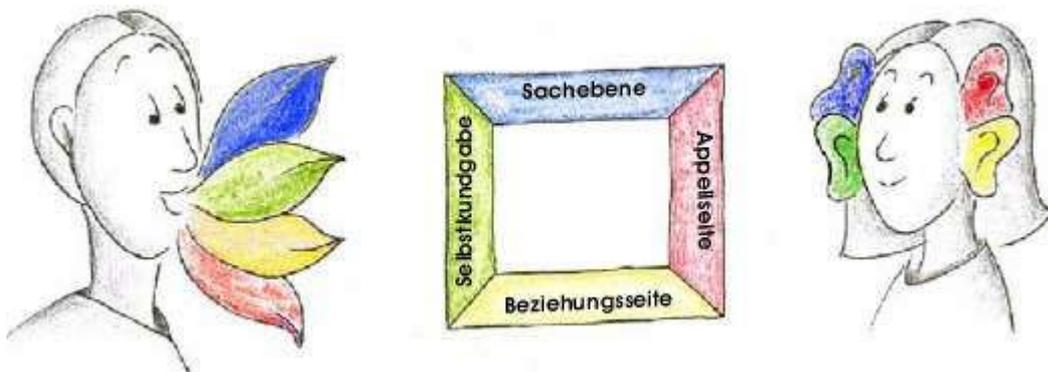


Abbildung 4.1: Kommunikationsquadrat (Quelle: Schoch (2006), S. 1)

Man unterscheidet verschiedene Zuhörertypen:

- Die Sachlichen, die sich lediglich an Tatsachen, sprich, an das Gehörte halten. Die anderen Ebenen kommen in ihrer Wahrnehmung nicht vor.
- Die Einfühlsamen, die in den Worten der anderen deren Aussagen über sich selbst hören. Sie reagieren darauf, wie es dem anderen (vermeintlich) geht.
- Die Sensiblen, die sehr stark auf der Beziehungsebene reagieren. Sie fühlen sich schnell angegriffen, verteidigen sich und reagieren beleidigt.
- Die Handlungsorientierten, die vor allem auf den Appell reagieren, der in einer Botschaft steckt. Sie wollen sofort helfen, aktiv werden und anpacken.

Es gilt, diese Persönlichkeitsunterschiede von vornherein in der Gesprächsführung zu berücksichtigen:

- als Sprecher:  
Damit die Botschaft richtig ankommt, sollte sie auf der Ebene formuliert werden, die der andere am besten versteht. Dafür muss der Gesprächspartner eingeschätzt werden können. Ratsam ist es, immer den Hauptaspekt des Anliegens deutlich zu betonen. Ist der Gesprächspartner unbekannt, sind Ironie, unklare Formulierungen, Anspielungen und Doppeldeutigkeiten zu vermeiden.
- als Zuhörer:  
Als Zuhörer empfiehlt es sich, bei Unsicherheiten die eigene Interpretation des Gehörten dem Gesprächspartner mitzuteilen, um Missverständnisse zu vermeiden.

## 4.2.4 Soziale Netzwerke der Kommunikation

Der Begriff Soziales Netzwerk (engl.: Social Network) kann verschiedene Bedeutungen haben:

- eine Form der Organisiertheit in der Wirtschaft (Betriebswirtschaftslehre)
- eine Netzgemeinschaft bzw. einen Dienst, der eine Netzgemeinschaft beherbergt (Informatik)
- ein System (Systemtheorie)
- Netzwerke menschlicher Interaktion (Soziologie)

Speigel Online führt folgendes aus:

„ursprünglich ein Begriff aus der Sozialwissenschaft, der das Beziehungsgefüge zwischen Individuen bzw. zwischen Individuen und Gruppen (auch Institutionen) beschreibt; im Internet bezeichnen soziale Netzwerke spezielle Plattformen, auf denen Personengruppen (Communities) für berufliche oder private Zwecke bestimmte Interessen und Kontakte pflegen, indem sie u. a. über personalisierte Webseiten ein eigenes Nutzerprofil anlegen und sich darüber mit Freunden, Bekannten oder auch Geschäftspartnern vernetzen (z. B. Facebook, Lokalisten, MySpace, schülerVZ, StudiVZ, wer-kennt-wen, Xing ); andere Webseiten dienen u. a. dem Austausch von Videoclips oder digitalen Bildern (z. B. Clipfish, flickr, MyVideo, YouTube ).“<sup>1</sup>

Und da liegt auch eines der wesentlichen Probleme: der inflationäre Gebrauch von Begriffen ohne genaue Trennschärfe. Denn der Begriff der Sozialen Netzwerke wurde viele Jahre von den Soziologen etabliert, beforscht, immer wieder weiter gedacht. Aus Sozialen Netzwerken erwächst Soziales Kapital, das heißt also Soziale Netzwerke nützen etwas, aber es muss auch in sie investiert werden. Nan Lin beschreibt Soziales Kapital als „in sozialen Beziehungen gebundene soziale Ressourcen, welche für Handlungen aktiviert und verwendet werden (können)“.<sup>56</sup> Soziales Kapital wird also als Ressource gedacht, die ich im Bedarfsfall aktivieren kann. Es handelt sich dabei um die Option auf Hilfe von Familie, Freunden, Bekannten usw. zurückgreifen zu können. Es gibt dennoch keine einheitliche Theorie für Soziales Kapital.

Mittlerweile benutzt man für die o.a. Plattformen im Internet auch den Begriff Social Media (Soziale Medien). Dieser Begriff steht für eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, miteinander Kontakt aufzunehmen, zu kommunizieren und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Zu den sozialen Medien zählen unter anderem soziale Netzwerke, wie StudiVZ oder Facebook. Jene Netzwerke haben in den letzten Jahren einen großen Boom erlebt. Über diese Internet-Portale kann rund um die Uhr kommuniziert, d.h. Meinungen, Erfahrungen und Eindrücke ausgetauscht, werden sowie Informationen, mediale Inhalte eingestellt und ausgetauscht werden. Die Besonderheit besteht darin, dass die Kommunikation nicht monologisch erfolgt, sondern die Nutzer direkt im Dialog miteinander stehen.

**Definition 4.5** *Social Media - Soziale Medien*

umfasst alle Bereiche der Organisationskommunikation im Internet mit direkter Nutzerbeteiligung.

Facebook, Twitter, Weblogs aber auch YouTube gehören zu den bekanntesten Social Media Plattformen. Um diese in die Organisationskommunikation sinnvoll einzubinden brauchen man vor allem eins: Inhalt (Content), weil Inhalt der wichtigste Schlüssel zum Erfolg ist. Eine Social Media Strategie steht und fällt letztlich mit loyalen Nutzern, die attraktive Inhalte nicht nur bei dem Anbieter finden sondern sogar selbst erstellen. Nach Auffassung des Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG braucht diese Strategie fünf Komponenten im Marketing bzw. in der Organisationskommunikation, um erfolgreich zu sein (Vgl. im Anhang Abschnitt 11.5).

# 5 Verwaltungskommunikation

## 5.1 Vorbemerkung

Kommunikation lässt sich einteilen in (zwischen-)menschliche und organisationale Kommunikation (vgl. Abschn. 4). Die Kommunikation in Organisationen (Organisationskommunikation) ist aufteilbar in: Unternehmenskommunikation und Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung (Verwaltungskommunikation).

Ergänzend zur begrifflichen Bestimmung von Organisationskommunikation in Abschn. 4.1.2 wird hier ein allgemeiner Erklärungsversuch vorgestellt:

**Definition 5.1** *Organisationskommunikation* <sup>57</sup>

...bezeichnet die Kommunikation einer Organisation, bei der die verschiedenen Kommunikationsdisziplinen wie PR, Marketing, Werbung, Corporate Identity usw. in ein gesamtes Konzept gebracht, miteinander koordiniert und aufeinander abgestimmt werden.

„Organisationskommunikation beschreibt Kommunikation in Bezug auf ein spezielles Strukturgebilde, die »Organisation.« <sup>58</sup>  
Nach Fackelmann unterscheidet sich die Kommunikation in öffentlichen und privaten erwerbswirtschaftlichen Organisationen anhand folgender Merkmale: <sup>59</sup>

- unterschiedliche Ausgangssituation bezüglich
  - jeweilige Anspruchsgruppen
  - Rechtslage
  - Aufgaben
  - Entwicklung der Steuerungsmechanismen.
- Unsicherheit bei den Mitarbeitenden aufgrund
  - mehrjähriger Umbruchphase durch (New) Public Management
  - öffentlicher Diskussion durch Stakeholder <sup>1</sup>
  - erwünschtem Paradigmenwechsel im Sinne einer stärkeren Berücksichtigung er werbswirtschaftlicher Kriterien.

„Es ist anzunehmen, dass beide Faktoren (Ausgangsvoraussetzungen wie Dauer des Change Prozesses) Auswirkungen auf die interne und externe Kommunikation öffentlicher Organisationen haben. Zu vermuten ist:

- a) a) ein hohes Maß an Vorsicht aufgrund der hohen Komplexität des ersten Argumentes
- b) eine erhöhte Verunsicherung bei den Mitarbeiter/innen aufgrund ebenjener dauerhaft unaufgelösten Komplexität.“ <sup>1</sup>

Im Folgenden soll untersucht werden, welche wesentlichen Ausprägungen von Kommunikation für die Organisationsform Verwaltungsbetrieb bedeutsam sind.

## 5.2 Legitimation der öffentlichen Verwaltung

Die Theorie der gestuften Legitimation nach Czybulka differenziert einen Legitimationskontext des Staates und seiner öffentlichen Verwaltung auf drei Ebenen und zwei Eigenschaften. Bei den Ebenen wird unterschieden zwischen Basisebene, institutioneller Ebene und Individual-Ebene. Als Eigenschaften werden unterschieden: Konsens im Sinne von Zustimmung und Legitimation im Sinne einer

- demokratischen Grundlage:
  - periodische Wahl,
  - Volksentscheid, Volksabstimmung
- verfassungsrechtlichen Grundlage:
  - Staats- und Verwaltungsaufbau.

Eine Übersicht dieses Theorieansatzes enthält die folgende Tab. 5.1.

Tab. 5.1: Theorie der gestuften Legitimation <sup>60</sup>

Ebene	Konsens	Legitimation
basal	Zustimmung zum Staat „an sich“(Grundkonsens)	periodische Volkswahl der Parlamente (Grundlegitimation), der Volksentscheid, die Volksabstimmung

institutionell	Einschätzung der Verwaltung alstüchtig	Eigenlegitimation (verfassungsmäßiger Staats- und Verwaltungsaufbau)
individuell	Akzeptanz bei subjektiver Betroffenheit, z.B. eigener Steuerbescheid	Auswirkungen der staatlichen Maßnahmen in Form von genereller Akzeptanz oder Widerspruch (Mikroebene)

Czybulka erklärt, was er mit Akzeptanz explizit meint:

„Akzeptanz ist dann nicht gemeint als Zufriedensein mit einer leistungsstarken und/oder gerechten Verwaltung, sondern die Resultante einer zuvor ins Werk gesetzten staatlichen Einflussnahme mit dem Ziel, den Willen des Legitimationssubjektes zu verändern.“<sup>1</sup>

Herger<sup>61</sup> führt zu dem dreistufigen Legitimationskontext aus:

1. Ebene: Grundlegitimation  
„Die Rahmenbedingungen für den Staat werden über den Grundkonsens der Bürger/innen gebildet.“<sup>1</sup>
2. Ebene: institutionelle Legitimation  
„Die öffentliche Verwaltung wird über ihr Image, d.h. über die institutionelle Legitimation, beeinflusst, wahrgenommen und bewertet.“
3. Ebene: individuelle Legitimation  
„Die Bürger/innen werden erst im Rahmen einer konkreten Beziehung zu Kunden.“

**Definition 6.3** *Gestufte Legitimation*

die Legitimation der öffentlichen Verwaltung findet über drei Ebenen statt: Grundlegitimation, institutionelle und individuelle Legitimation.

## 5.3 Defizite in der Verwaltungskommunikation

Defizite bei der Kommunikation treten dann auf, wenn die kommunikativen Maßnahmen sachlich, formal oder zeitlich nicht aufeinander abgestimmt sind. Am einfachsten können diese Defizite nach dem Ort der Kommunikation (intern und extern) sowie der Ebene der Kommunikation (horizontal und vertikal) geordnet werden. Die Defizite können mit dem Bewusstsein der Vorteile, die eine integrierte Kommunikation mit sich bringt, vermieden werden.

### 5.3.1 Defizite interner Kommunikation

Typische Hinweise auf Schwächen der internen Kommunikation sind zum Beispiel:

*Problemlage 1:*

Wichtige Botschaften verbreiten sich nicht vom Management gesteuert, sondern über Gerüchte, „Flurfunk“ und informelle Wege. Die Verkündigung von Zielen und Vorhaben sollte aber systematisch geplant, organisiert und evaluiert werden. In der Regel reicht es dabei auch nicht aus, etwas nur einmal zu sagen.

*Problemlage 2:*

Mündliche Kommunikation wird schriftlich erledigt. Zu denken, durch ausreichend verteiltes Papier würden die Mitarbeitenden die Botschaften verstehen und akzeptieren, ist ein unrealistisch. Zentrale Vorhaben müssen von den Mitarbeitenden auch innerlich akzeptiert werden, wenn die Umsetzung effizient sein soll. Außerdem ist die Wirkung des persönlichen Gesprächs groß, die schriftliche Kommunikation hingegen oft kontraproduktiv.

*Problemlage 3:*

Informationen werden zum „Besitzstand“ und nicht weitergegeben („Lehmschichten“). Solches Verhalten signalisiert im besten Fall Unsicherheit oder Gedankenlosigkeit, im schlechtesten Fall aber Demotivation bis innere Kündigung. Am Kommunikationsverhalten lässt sich der Zustand und die Qualität des Managements ablesen. Kommunikationsprobleme sind in der Regel Führungsprobleme. *Problemlage 4:*

Informationen werden unbearbeitet und unkommentiert weitergegeben und „vervielfältigt“. Mit diesem Verhalten soll einerseits dem Vorwurf begegnet werden, man informiere zu wenig, andererseits sollen andere sich die Mühe machen, Wichtiges heraus zu suchen. Die Bequemlichkeit des einen wird zum Problem für den anderen.

Unter den heutigen Rahmenbedingungen wird die Leistungsfähigkeit der internen Kommunikation an folgenden Kriterien gemessen:

*Tempo*

Zielgruppen (nationale/internationale) müssen schnell und zeitgleich erreicht werden. Eine Organisationsleitung muss in der Lage sein, in dringenden Fällen ihre Mitarbeitenden sofort ansprechen zu können. Der Einsatz von E-Mail und Fax-Verteilern ist in diesem Punkt jedem gedruckten Medium überlegen.

*Reaktionsfähigkeit*

Veränderungen der Rahmenbedingungen müssen unverzüglich integriert werden, das heißt neue Themen publizistisch bearbeitet und neue Zielgruppen mit Medienleistungen versorgt werden. Daher ist es notwendig, bestehende Medien turnusmäßig zu überprüfen, ob sie nicht veraltete Informationen transportieren oder ganze Themenschwerpunkte vernachlässigen.

*Lernvermögen*

Die Kommunikationsabläufe sollen vorhandenes Wissen der Mitarbeitenden zugänglich machen und das geistige Kapital einer Organisation wird dann vermehrt, wenn die Kompetenzen der Mitarbeitenden mit hohem Engagement und Verbundenheit mit der Organisation verknüpft werden, das heißt, das „Können“ wird verbunden mit dem „Wollen“. Es soll nicht nur informiert, sondern auch Hilfen und Anreize zum Lernen vermittelt, das Wissen der Mitarbeitenden vertieft werden. Die Kommunikation soll auch motivieren und die Mitarbeitenden an die Organisation binden.

*Auswahl, Strukturierung und Bewertung der Informationen*

In der Organisation werden viel zu viele Informationen verteilt, ohne dass sie genau auf die Bedürfnisse der Empfänger ausgerichtet werden. Das Interesse der Produzenten steht im Vordergrund. Um dieser Schwäche der internen Konzentration zu begegnen, müssen auf der Seite der Informationsanbieter klare Hierarchien der Wichtigkeit gesetzt und exakte Zielgruppenanalysen vorgenommen werden. Zur Strukturierung der Informationen gehört auch die Entscheidung, was verteilt, lediglich zugänglich gemacht oder gar nicht publiziert werden soll. Man muss sich auch einmal trauen, etwas weg zu werfen. Dialog- statt Einwegkommunikation

Die Zeit des „Alle hören auf mein Kommando“ sind ebenso vorbei wie die bloße Informationsflut von oben nach unten. Daher muss erfolgversprechende Kommunikation von unten nach oben ebenso durchlässig sein wie horizontal zwischen den Abteilungen und Bereichen. Sie muss nicht nur vermitteln, was die Mitarbeitenden wissen sollen, sondern auch was sie wissen wollen. Effektive Kommunikation fängt mit dem Zuhören an und geht auf die Bedürfnisse, Ängste und Sorgen der Mitarbeitenden ein. Hier gilt die Aussage von Arthur Schopenhauer: „Wer klug ist, wird im Gespräch weniger an das denken, worüber er spricht, als an den, mit dem er spricht. Sobald er dies tut, ist er sicher, nichts zu sagen, das er nachher bereut.“

*Ökonomischer Umgang mit der knappen Ressource Zeit*

Effizienter Umgang mit der knappen Ressource Geld:

Mittel - ob Geld oder Zeit - sind dann effizient eingesetzt, wenn Kommunikation zum einen strategisch geplant und mit der Geschäftspolitik verschmolzen wird und zum anderen die Kommunikationswege aufeinander abgestimmt und optimiert werden.

	Interne Faktoren	Externe Faktoren
Dynamisch (Wollen)	Motive Kommunikationsbereitschaft MUM-Effekt Unangenehme Konsequenzen vermeiden Karrierewunsch Position absichern....	Areizsystem Konkurrenz Konflikte Mangelnde Motivation
Sachlich (Können)	Fertigkeiten Kommunikationskompetenz Gesprächsplanung...	Instrumentelle Rahmenbedingungen Kommunikationsmedien Räumliche Nähe Arbeitsorganisation

Tabelle 5.2: Kommunikationshindernisse (Quelle: Rózsa/Sperka (2003))

Nach dem Marketingprofessor Manfred Bruhn zeigt sich das klassische Versagen der Kommunikation in Unternehmen in der Abstimmung der internen und externen Kommunikation. Zum Beispiel, wenn die Mitarbeiter über die neuen Maßnahmen der Marktkommunikation nicht informiert sind. Dies ist ein häufig auftretender Mangel der internen Kommunikation. Die einzelnen Abteilungen sollten rechtzeitig und ausführlich über den neuen Stand der Dinge aufgeklärt sein.

### 5.3.2 Defizite externer Kommunikation

In den letzten Jahrzehnten ist ein vermehrter Einsatz von Information als Mittel zur Erfüllung von Staatsaufgaben festzustellen. Dabei wird in folgenden Bereichen informiert:

- zur Selbstdarstellung
  - Leistungsvergleiche
  - Kunden- und Serviceorientierung
  - Leitbild-, Agenda-Prozesse
- zur Aufklärung
  - Hinweise
  - Empfehlungen
  - Warnungen (einschl. Krisen- und Katastrophenkommunikation)
- aus rechtlichen Gründen
  - Anhörung, Akteneinsicht, Begründung
  - Informationsfreiheitsgesetze
- zur Bürgerbeteiligung
  - Bürgerhaushalt
  - Allgemeine Unterrichtung, Bürgerversammlungen
  - Beteiligung an Planungsprozessen

- zur Verbesserung der Bürger-Verwaltung-Kommunikation
  - Befragungen <sup>1</sup>, Beschwerdemanagement
  - Elektronische Kommunikation

Diese Art der Kommunikation zwischen öffentlicher Verwaltung und Bevölkerung wirft zugleich zahlreiche Fragen auf, die zum Teil das Demokratieprinzip betreffen, zum Teil Grundrechts- oder Kompetenzprobleme ansprechen oder rechtsstaatsprinzipielle Anforderungen an die verfahrensrechtlichen Regelungen tangieren etc. In 1998 hat das POST einen Bericht dem britischen Parlament unter dem Titel „Electronic Government - Information Technologies and the Citizen“ <sup>62</sup> vorgelegt, der die Auswirkungen der IKT auf den Staat und sein Verhältnis zum Bürger beschreibt. Dabei werden drei Bereiche genannt:

- Die Anwendung von IKT in der Leistungserstellung und -abgabe, d.h. in der Abwicklung ganzer Geschäftsvorfälle über elektronische Medien.
- Die Schaffung neuer Möglichkeiten durch IKT, für die Bürger und die Wirtschaft transparenter zu sein, indem Zugang zu einem breiteren Fundus an aktuellen Informationen ermöglicht wird.
- Die Anwendung von IKT können fundamentale Veränderungen im Verhältnis zwischen Bürger und Staat, und zwischen den Staaten, für die demokratischen Prozesse und Strukturen mit sich bringen.

Grönert führt als Ausgangsüberlegungen für ihre Untersuchung der Bürger-Verwaltung-Kommunikation folgendes aus:

„...Kennzeichnend für den sprachlichen Umgang der zwei Gruppen miteinander sind allerdings ihre ungleichen Handlungsmöglichkeiten. Hieraus entstehen häufig Konflikte, die sich wiederum auf die Kommunikation und das Verhältnis zwischen den Agenten und den Klienten der Verwaltung auswirken. Gerade in dem schriftlichen Kommunikationsprozess zwischen der Verwaltung und ihren Klienten kommt es häufig zu Störungen.“ <sup>63</sup>

## 5.4 Integrierte Kommunikation

Im privatwirtschaftlichen Bereich haben sich verschiedene Lösungsansätze und Definitionen herausgebildet, um aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit heraus alle kommunikativen Prozesse einer Unternehmung zusammen zu fassen und zu koordinieren und diesen Konzentrationsprozess zu erläutern. Integrierte Kommunikation bezeichnet im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit den Prozess der allumfassenden und vernetzten, aber zielgerichteten Kommunikation. Sie umfasst Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle (= Management) der gesamten internen und externen Kommunikation von Unternehmen, Organisationen oder Personen mit dem Ziel, eine konsistente und aufeinander abgestimmte (Organisations-)Kommunikation zu gewährleisten.

**Definition 5.4** *Integrierte Kommunikation*

umfasst Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle (= Management) der gesamten internen und

externen Kommunikation von Unternehmen, Organisationen oder Personen mit dem Ziel, eine konsistente und aufeinander abgestimmte (Organisations-)Kommunikation zu gewährleisten.

Kommunikationsmanagement ist ein Fachgebiet, das sich in den letzten Jahren aus mehreren Bereichen entwickelt hat und an immer größerer Bedeutung gewinnt. Je größer eine Organisation wird, je mehr diese an internationalen Verbindungen aufbaut und je mehr Menschen oder Stakeholder (s. Definition 6.2) in Beziehung zu einer Organisation stehen, desto umfangreicher und komplexer sind die Kommunikationsprozesse im Innern und nach außen. Diese Prozesse zu planen, zu koordinieren, durchzuführen und auszuwerten ist die Aufgabe des Kommunikationsmanagements.

**Definition 5.5** *Kommunikationsmanagement*

Planung, Koordination, Durchführung und Auswertung sämtlicher kommunikativen Prozesse einer Organisation.

### 5.4.1 Integrierte Unternehmenskommunikation

Bruhn <sup>64</sup> identifiziert folgende defizitäre Bereiche als Handlungsgrundlage für einen Integrationsbedarf in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen:

**Bereich 1:**

Defizit zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation, z.B. wenn Mitarbeitende aus der Presse über Entscheidungen des Unternehmens erfahren.

**Bereich 2:** Abstimmungsdefizite innerhalb des Unternehmens, wenn sich z.B. zwei Abteilungen nicht untereinander abstimmen.

**Bereich 3:** Kommunikationsdefizite bei der innen gerichteten vertikalen Kommunikation, z.B. unterschiedliche Handhabung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in der Unternehmenszentrale und in den Niederlassungen. Er plädiert für den Lösungsansatz einer integrierten (Unternehmens-)Kommunikation im Sinne von: „Integration ist die Wiederherstellung einer Einheit aus zu viel Differenziertem.“

**Definition 5.6** *Integrierte Unternehmenskommunikation*

„Die Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“

Dieser noch relativ junge Ansatz beinhaltet, dass sämtliche Kommunikationsaktivitäten einer Unternehmung koordiniert und integriert werden. Dies erlaubt es der Unternehmung,

- Synergien zu nutzen
- Leerläufe und Widersprüche zu vermeiden
- mit weniger Aufwand bessere Resultate zu erzielen

Die Integration sämtlicher Kommunikationsaktivitäten beinhaltet:

- zeitliche Integration:  
Sämtliche Kommunikationsaktivitäten werden zeitlich aufeinander abgestimmt resp. orchestriert. Dies bedingt eine langfristige Planung (Jahresplanung) und eine kontinuierliche Aktualisierung und Weiterentwicklung derselben.
- inhaltliche Integration:  
Die Botschaften an die Zielgruppen sind klar festzulegen und auf die einzelnen Kommunikationsmassnahmen zu übertragen. Die möglicherweise unterschiedlichen Botschaften an verschiedene Zielgruppen dürfen sich keinesfalls widersprechen.
- formale Integration:  
Sämtliche Kommunikationsaktivitäten auf den unterschiedlichsten Kanälen müssen einem einheitlichen Erscheinungsbild entsprechen. Ein Corporate Design umfasst sämtliche tatsächlichen und denkbaren Kommunikationskanäle der Unternehmung und gibt klare Vorgaben für den visuellen sowie akustischen Auftritt der Unternehmung. Erfahrungsgemäss muss eine Person oder Abteilung die Einhaltung dieser Vorgaben überwachen.
- sprachliche Integration:  
Sämtliche Kommunikationsaktivitäten sollen in einer einheitlichen, für die Unternehmung typischen Sprache daherkommen (Corporate Language).

Der Ansatz der Integrierten Kommunikation setzt sich erst allmählich im Kommunikationsalltag von Unternehmungen durch. Er bedingt, dass sämtliche Personen und Abteilungen, die in irgendeiner Form Kommunikation betreiben,

- miteinander im kontinuierlichen Austausch stehen
- bei der Konzeption einzelner Kommunikationsmassnahmen immer das Ganze im Auge behalten
- ihre Aktivitäten koordinieren.

Idealerweise ist eine Person für die Integration der Kommunikation zuständig<sup>65</sup>  
Integrierte (Unternehmens-)Kommunikation lässt sich als ein Managementprozess in acht Schritten gestalten (s. Abb. 6.2). Als Managementprozess muss die Integration auf Geschäftsleitungsebene einer Unternehmung angesiedelt sein.

## 5.4.2 Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung

Nach Henkel/Schedler gewinnt das Konzept der Integrierten Kommunikation auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung zunehmend an Bedeutung. Sie führen eine breite Basis an Gründen an, die eine Übertragbarkeit dieses Ansatzes auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung als geradezu „zwangsläufig“ erscheinen lassen:<sup>66</sup>

- „Viele Verwaltungsstellen werden nicht ausreichend oder nicht im gewünschten Ausmaß von ihren Kunden wahrgenommen.“<sup>1</sup>
- Es gelingt ihnen oft nicht, sich gezielt zu positionieren und den Kunden den eigentlichen Nutzen ihres Handels zu kommunizieren.“

Jedoch ist das Konzept nur unter Berücksichtigung der Spezifika der öffentlichen Verwaltung realistisch übertragbar: „Inzwischen weisen jedoch einzelne Beiträge darauf hin, dass die Integration der Kommunikationsaktivitäten auch im öffentlichen Sektor einen Nutzenbeitrag stiften kann.“ Die Autoren versuchen deshalb zu klären<sup>67</sup>:

1. „welchen Zielerreichungsbeitrag die Integrierte Kommunikation für die öffentliche Verwaltung leisten kann
2. auf welche Zielgruppen diese in welchem Ausmaß abgestimmt werden muss und
3. wie eine integrierte Kommunikationsstrategie für die öffentliche Verwaltung exemplarisch ausgestaltet werden kann.“

Die integrierte Kommunikation ist Teil der Identität der öffentlichen Verwaltung, denn sie dient vornehmlich der Identitätsvermittlung (s. Abb. 6.3).

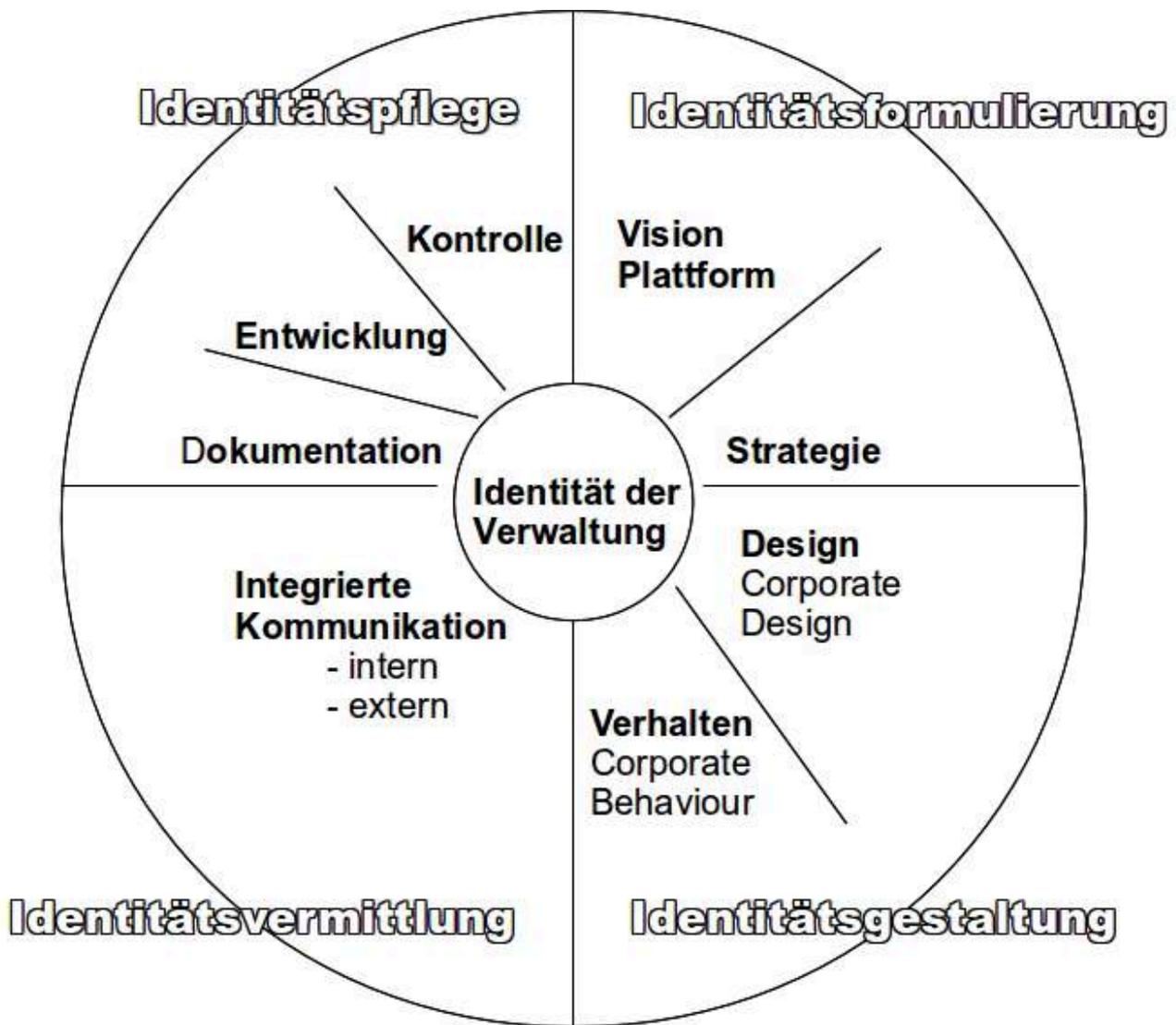


Abbildung 5.1: Identität der öffentlichen Verwaltung

Welchen Beitrag das Non-Business-Management zur Zielerreichung leisten kann bzw. inwieweit auch Kritikpunkte gegen eine pauschale Übertragung auf den öffentlichen Dienst vorliegen wird im folgenden Abschnitt dargelegt.

## 6 Non-Business-Marketing

### 6.1 Beitrag des Non-Business Marketing zur Zielerreichung

Im privatwirtschaftlichen Zusammenhang ist es für eine Unternehmung zwingend notwendig, den Kundenlebenszyklus (engl.: Customer Lifetime Value) in seinen unterschiedlichen Phasen zu verstehen, um neben Service und Vertrieb auch das Marketing optimal darauf ausrichten zu können. Als Kundenlebenszyklus bezeichnet man grundsätzlich den zeitlichen Verlauf einer Geschäftsbeziehung zwischen Konsument und Unternehmung, beginnend mit dem ersten Kundenkontakt bis zur Beendigung des Geschäftsverhältnisses. Übertragen auf die öffentliche Verwaltung heißt das:

**Definition 6.1** *Kundenlebenszyklus im Bereich öffentlicher Verwaltung*

Als Kundenlebenszyklus bezeichnet man den zeitlichen Verlauf einer Rechtsbeziehung zwischen Bürger und öffentlicher Verwaltung, beginnend mit dem ersten Kontakt bis zur Beendigung des Verwaltungsrechtsverhältnisses.

Das Verwaltungsrechtsverhältnis entsteht, wenn durch die Anwendung von Rechtsnormen zwischen zwei Rechtssubjekten eine Rechtsbeziehung entsteht. Die Dauer der Kundenbeziehung wird in drei Phasen unterteilt: Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung. Der Marketingbegriff ist in der Literatur nicht einheitlich.<sup>68</sup> Beispielhaft wird hier eine Begriffsbestimmung gewählt, die auch für die öffentliche Verwaltung einen interessanten Ansatz bietet:

**Definition 6.2** *Marketing nach Bruhn*<sup>69</sup>

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“

Diese Erläuterung ist deshalb für die öffentliche Verwaltung interessant, weil durch die Neuausrichtung in diesem Bereich, auch eine stärkere Kundenorientierung als Ziel erreicht werden soll (beispielsweise durch das NPM). Die Erklärung nach Hohn wird deshalb hier im Buch als Arbeitsgrundlage verwendet, weil damit eine etwas allgemeinere, nicht nur auf die privatwirtschaftliche Unternehmung, sondern auf alle Organisationen ausgerichtete Bestimmung erfolgt.

**Definition 6.3** *Marketing*

„Marketing ist ein umfassendes Führungskonzept von Organisationen. Im Zentrum steht die zielorientierte Gestaltung von Austauschbeziehungen mit betriebsexternen und -internen Partnern auf Absatz und Beschaffungsmärkten sowie mit der allgemeinen Öffentlichkeit.“<sup>1</sup>

Non-Business-Marketing<sup>70</sup> bezeichnet die Planung, Koordination und Kontrolle von marktgerichteten Aktivitäten zum Zwecke der Erreichung gemeinnütziger, ideeller Ziele. Im Gegensatz zum kommerziellen Marketing werden

- Zielsysteme von Organisationen untersucht, die nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichtet sind (z.B. Verkehrsbetriebe, Kirchen, gemeinnützige Vereine, Behörden) sowie
- der spezifische Mitteleinsatz ermittelt, der aufgrund dieser konkreten Ziele möglich oder erforderlich ist.

**Definition 6.4** *Non-Business-Marketing*

Non-Business-Marketing bezeichnet die Planung, Koordination und Kontrolle von marktgerichteten Aktivitäten zum Zwecke der Erreichung gemeinnütziger, ideeller Ziele.

Das NBM wird in der Regel von nicht-kommerziellen Organisation (non-business organizations) betrieben, die sich wie folgt einteilen lassen:

1. Marketing der öffentlichen Unternehmen
2. Marketing der Verwaltungsbetriebe
3. Marketing bei politischen Institutionen
4. Marketing bei öffentlichen Kultur-Institutionen.
5. Marketing bei gesellschaftlichen Institutionen

Letztlich handelt es sich hierbei um die Übertragung des Marketingansatzes, einer Grundlegenden unternehmerischen Denkhaltung auf nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen. Der Begriff des Soziomarketing oder des sozialen Marketing wird teils mit NBM. gleichgesetzt, teils als eine Sonderform des NBM. bezeichnet, nämlich als das Marketing von Einzelwirtschaften mit dominanter sozialwirtschaftlicher Funktion. Dieser Übertragung liegt die Auffassung zugrunde, dass auch die Leistungen nicht-kommerzieller Institutionen Gegenstand von Austauschprozessen zwischen Organisationen und Personen sind. Als Non-Business-Marketing bezeichnet man auch das Marketing für soziale Ideen, Normen und Wertvorstellungen.

Das NBM wird also in die Vermarktung von Leistungen (z.B. Theater, Museen, Universitäten), sog. Non-Profit-Marketing, und in die Verbreitung von Ideen (z.B. politische Konzepte, öffentliche Gesundheitsvorsorge), sog. Sozio-Marketing, unterschieden.<sup>71</sup>

Die Beiträge des Marketing im Rahmen der integrierten Kommunikation können sein:

- Analyse der Bedürfnisse von Anspruchsgruppen mit Methoden der Marktforschung,
- Hilfe bei der Beeinflussung des Kundenverhaltens.

„Während das generelle Marketingziel der „Verhaltensbeeinflussung“ auch im öffentlichen Sektor zum Tragen kommt, ergeben sich hinsichtlich des erwünschten (Kunden-)Verhaltens deutliche Unterschiede. Anders als im privaten Marketing geht es im Public Marketing nicht um Kauf, sondern um Mitwirkung, aktive Unterstützung und Engagement.“<sup>72</sup>  
Zu den Unterschieden im erwünschten Kundenverhalten siehe Abb. 6.2.

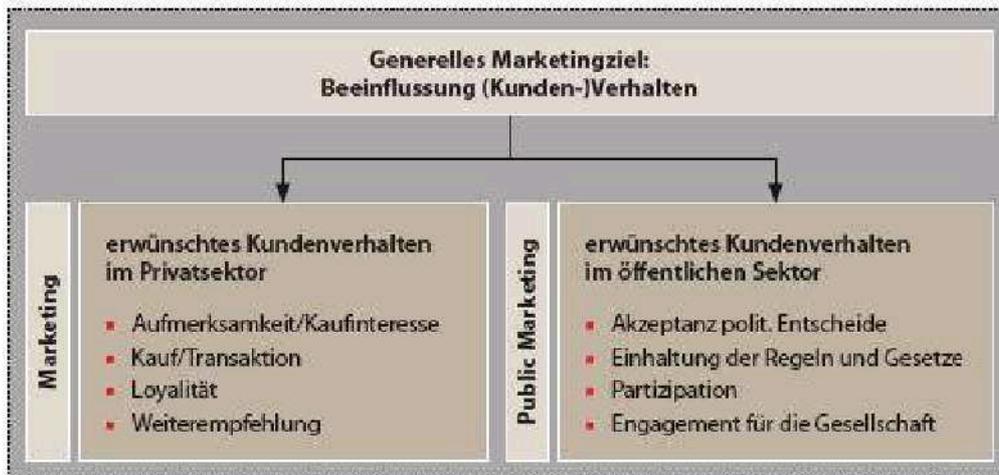


Abb. 6.2: Unterschiede im erwünschten Kundenverhalten (Quelle: Henkel/Schedler (2008), S. 44)  
Riedel bemerkt zur Bedeutung des Marketing im öffentlichen Sektor:

„Public Marketing bedeutet, alle Möglichkeiten, freiwillige Zustimmung zu generieren, auszuloten. Wenn die Verwaltungskommunikation dies erreicht, geht die Staatsgewalt vom Volk aus, nämlich in Form von konkreter Selbstdisziplin und allgemeiner Loyalität<sup>1</sup>. Die Kunst öffentlicher Verwaltung besteht nicht zuletzt darin, den Einsatz von Zwang zu vermeiden. Die Information des Bürgers ist hierfür ein Mittel<sup>2</sup> und deren Auswahl und Gestaltung wiederum ist wesentliches Element des Public Marketing.“<sup>3</sup>

### 6.1.1 Motive für ein Marketing im öffentlichen Sektor

Hohn<sup>73</sup> identifiziert Gründe für ein Marketing im öffentlichen Sektor unter Berücksichtigung des Vorteilsgedankens für den Bürger und die Institution:

- Kunden- bzw. (Bürger-)orientierung  
Paradigmenwechsel hin zur Ausrichtung des Verwaltungshandelns an den „Kundenbedürfnissen“,
- Corporate Identity  
Herausbildung einer speziellen Identität und die zielgruppenspezifische Vermittlung derselben (Image) als ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

#### Definition 6.5 Corporate Identity

Unter Corporate Identity versteht man die Identität, mit der sich eine Organisation präsentiert und beinhaltet die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise einer Organisation sowohl nach innen und nach außen.

Im übrigen ist Marketing für die öffentliche Verwaltung in der Regel nicht „Produktmarketing“ im Sinne des Marketings für Sachgüter, sondern Dienstleistungsmarketing, also die Ausrichtung der Dienstleistung(en) auf aktuelle und potenzielle Bedürfnisse der Kundschaft oder auf ihren faktischen Bedarf. Insoweit, als die öffentliche Verwaltung Dienstleistungen erbringt, die im wesentlichen durch die Nutzen für die Empfänger geprägt werden, hat Dienstleistungsmarketing einen Anwendungsbereich, insbesondere für die Städte, Gemeinden, Landkreise.

Grundsätzlich ist aber die Besonderheit der öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigen, dass Kundennutzen und entsprechend Kundenzufriedenheit oft nicht die wesentliche oder zumindest die allein relevante Rechtfertigung des Handelns ist, sondern die

Erbringung eines darüber hinausgehenden oder sich davon unterscheidenden Nutzens für das Gemeinwohl: Wirkung / Outcome, dies ist der eigentliche öffentliche Auftrag.

## 6.1.2 Besonderheiten des Absatz und Marketing im öffentlichen Sektor

Für den öffentlichen Sektor gelten in den Funktionsbereichen Absatz und Marketing (Public Marketing) folgende Besonderheiten:

- der Absatz wird nicht durch den Markt angeregt und koordiniert, sondern durch politische und rechtliche Vorgaben bestimmt,
- überwiegend unentgeltliche Leistungsabgabe,
- Gebühren sind, soweit überhaupt gegeben, regelmäßig nur Kostenpreise,
- Verwaltungsbetriebe fungieren als regionale Angebotsmonopole, sodass regelmäßig keine Substitutionsmöglichkeiten seitens der Nachfrage/Bürger bestehen. Wettbewerbsmöglichkeiten zwischen Verwaltungsinstitutionen bestehen nur in seltenen Fällen (teilweise bei Schulen),
- individuelle Leistungsabgabe und Nutzenbewertung der Bürger wird durch den Kollektivcharakter vieler öffentlicher Güter erschwert (z.B. äußere Sicherheit),
- die Kommunikationspolitik verfolgt bei Verwaltungsbetrieben und öffentlichen Betrieben dieselben Ziele wie im Privatsektor: Gestaltung und Beeinflussung des Nachfrageverhaltens.<sup>1</sup>

Der Absatz stellt die letzte Phase des betrieblichen Leistungsprozesses dar. In Erwerbsbetrieben führt der Absatz zur Vollendung des betrieblichen Wertekreislaufes durch Verwertung der Betriebsleistung, Rücklauf der eingesetzten Geldmittel und damit zur Ermöglichung der Fortsetzung der Produktion. Diese Voraussetzungen sind jedoch bei den Verwaltungsbetrieben nicht gegeben, da es sich hierbei oftmals um nicht marktfähige kollektive Güter handelt, die Leistungsabgabe nur zum Teil entgeltlich erfolgt bzw. eine gesetzliche Pflicht darstellt. Aufgrund dessen ist der durch den Absatz ermöglichte Rückfluss der eingesetzten Geldmittel und damit die Fortsetzung der Produktion - im Vergleich zu einem privaten Erwerbsunternehmen - nicht möglich. Zunehmend wird jedoch versucht, Marketingpolitik - natürlich in abgeänderter Form - infolge von Wirtschaftlichkeitsdenken in der öffentlichen Verwaltung umzusetzen.

Um Ansätze praktikabel und akzeptabel zu gestalten, sind vor allem die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der Erwerbswirtschaft und der öffentlichen Verwaltung gegenüberzustellen.

*Gemeinsamkeiten*

- Herstellung von Leistungen zur Deckung fremden Bedarfs
- Absatzinteresse (jedoch unterschiedliche Motive: Gewinn kontra Gemeinwohl)
- Die Gestaltung der Leistungen entspricht den Abnehmerwünschen.

*Unterschiede:*

- **Zieldifferenz**  
Es werden unterschiedliche Ziele angestrebt. Der Erwerbsbetrieb orientiert sich vornehmlich an der Gewinnmaximierung. Dagegen ergibt sich für den Verwaltungsbetrieb die Notwendigkeit zur Nutzenstiftung aus dem obersten Ziel öffentlichen Handelns.
- **Orientierungsdifferenz**  
Die erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind primär marktorientiert.

## 6.2 Instrumente des Non-Business-Marketing

Die Instrumente des NBM sind ähnlich die des Business-Marketings. Die Oberbegriffe der Entgeltpolitik, Produkt- und Programmpolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik sind ähnlich bis gleich, nur der Inhalt variiert.

### 6.2.1 Entgeltpolitik

Bei der Entgeltpolitik handelt es sich um die bewusste, zielgerechte Gestaltung der Entgelte sowie der Zahlungs- und Lieferungsbedingungen für öffentliche Leistungen. Entgelte werden in Form von Gebühren und Beiträgen erhoben. Die Höhe dieser Entgelte werden nicht vom Marktgeschehen bestimmt sondern von administrativen Gremien festgelegt auf der Grundlage von gesetzlichen Vorgaben und Grundsätzen, sodass die Handlungsspielräume sehr begrenzt sind.

### 6.2.2 Produkt- und Programmpolitik

Die Produkt- und Programmpolitik ist innerhalb der Marketinginstrumente eines der anspruchsvollsten. Auch bei Verwaltungsbetrieben ist diese von großer Bedeutung, da sich in den letzten Jahren die Kritik an den Verwaltungsleistungen mehrt. Da die Verwaltung nur immaterielle Güter (Dienstleistungen) produziert, gibt es hier natürlich nicht die Möglichkeit auf die äußere Form, Verpackung u.a. Einfluss zu nehmen. Produktgestaltung bezogen auf Dienstleistungen bedeutet somit Prozess- bzw. Nutzungsgestaltung. Je nach Dienstleistungsart eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten der Um- und

Ausgestaltung der notwendigen Leistungsprozesse und anzubietenden Nutzungsmöglichkeiten. Sie können mit Blick auf die Abnehmerbedürfnisse und Handlungsziele und in Abhängigkeit von der Art des Verwaltungsbetriebes auf unterschiedliche Weise variiert und differenziert werden.

### 6.2.3 Distributionspolitik

Bezogen auf die öffentliche Verwaltung zielt die Distributionspolitik auf den Begriff der „bürgernahen Verwaltung“ ab. Als grundlegende Kriterien sind Schnelligkeit, Sicherheit und Einfachheit (Verwaltungsvereinfachung) zu nennen. Dazu gehören Überlegungen zur Umorganisation der Verfahrensabläufe (Geschäftsprozessmodellierung), gute Erreichbarkeit für den Bürger, schnelle Abfertigung, günstige Öffnungszeiten, kontinuierliche Aufgabenerfüllung, möglichst einfache Gestaltung der Bedingung für eine Teilnahme usw.

### 6.2.4 Kommunikationspolitik

Zur Kommunikationspolitik gehören ebenso alle Maßnahmen in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Absatzförderung wie sie beim privaten Unternehmen durchgeführt werden.

### 6.2.5 Marketing-Mix

Bezugnehmend auf den Marketing-Mix ist festzustellen, dass auch hier auf eine gezielte Abstimmung der Marketingmaßnahmen zu achten ist.

**Definition 6.6** *Marketing-Mix*

Der Begriff „Marketing-Mix“ bezeichnet den Einsatz der vier Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.

## 6.3 Kritik am Public Marketing

„Bei der Übertragung dieser Strategie auf den öffentlichen Sektor ist zu bedenken, dass private Unternehmen nach der Aufteilung des Gesamtmarktes i. d. R. nur die für sie (ökonomisch) attraktiven Segmente auswählen (targeting) und weiter bearbeiten. Dieser Selektionsprozess ist im öffentlichen Sektor häufig gesetzlich nicht möglich bzw. auch moralisch nicht erwünscht. Dennoch kann auch in diesen Bereichen eine bessere Analyse der jeweiligen Bedürfnisse der Adressaten zu einem effizienteren Mitteleinsatz führen.“<sup>74</sup>

Die Umsetzung des Marketings in der öffentlichen Verwaltung ist mit einer Reihe von Problemen und Misstrauen behaftet.

### 6.3.1 Informationelle Selbstbestimmung

So ist der Umstand, dass die Verwaltungsbetriebe mit dem gezielten Einsatz der modernen Instrumente zur Informationsgewinnung eine wesentlich bessere Datenbasis für ihre Entscheidung gewinnen können, im Hinblick auf datenschutzrechtliche Aspekte umstritten. Unbestreitbar können so bessere Entscheidungen im Verwaltungshandeln erreicht und dadurch auch das Vertrauen der Bürger in die Zuverlässigkeit der öffentlichen Verwaltung gestärkt werden. Doch dem gegenüber steht das Misstrauen derer, die die Gefahr eines gläsernen Bürger sehen.<sup>75</sup>

### 6.3.2 Zielgruppendefinition

Mit dem Einsatz von Marketinginstrumenten wird eine Effizienzsteigerung angestrebt durch bessere Auslastung öffentlicher Leistungen. Dabei soll jedoch nicht nur die Absatz- sondern auch die Beschaffungsseite des Marketing betrachtet werden, d.h. die zur Leistungsbereitschaft erforderlichen Produktionsfaktoren sollen mit Hilfe von Beschaffungs-/Marketinginstrumenten kostengünstiger eingekauft werden. Dieses Bestreben ist sicherlich nicht neu, wird jedoch unter anderen Gesichtspunkten und neuen Begriffen behandelt. Neu ist jedoch das Bemühen der öffentlichen Verwaltung um eine Corporate Identity (s. Seite 13)<sup>76</sup> mit der Folge, einzelne Programme in einen für den Bürger überzeugenden Zusammenhang zu bringen und somit die vielen Einzelaktivitäten zu einer Gesamtstrategie zu bündeln. Das Verwaltungshandeln soll nach transparenten und rationalen Kriterien geplant werden.

Die Konzentration auf bestimmte Zielgruppen kann jedoch eine Vernachlässigung an derer Zielgruppen zur Folge haben. Das wiederum versuchen politisch Verantwortliche und eine dem politischen Primat unterstellte öffentliche Verwaltung bezogen auf Vertrauensabbau und Stimmenverluste bei Wahlen zu vermeiden.

## 6.3.3 Anpassungsfähigkeit

Hinzu kommt auch eine Unflexibilität der öffentlichen Verwaltung und ihrer Institutionen und die damit verbundene Problematik der Anpassung an die sich ständig ändernden Bedingungen. Dies könnte u.a. an den rechtlichen Rahmenbedingungen liegen, wodurch die Handlungsmöglichkeiten eingengt werden. In diesem Zusammenhang bleibt zu

beachten, dass gerade der öffentlichen Verwaltung im Allgemeininteresse und wegen ihrer eigentlichen Aufgabe mehr Schranken bei der Vermarktung auferlegt werden (s. Abschn. 7.3.5).

Die Verflechtung von Politik und Verwaltung kann sich auch dahingehend hemmend auf die Umsetzung der Marketinginstrumente auswirken, dass gesetzliche Bestimmungen den Markt verändern und damit eine neue Vermarktungsstrategie nicht mehr notwendig ist, z.B. im Rahmen der Ausübung von hoheitlichen Befugnissen verbunden mit Verpflichtungen für den Bürger.

### 6.3.4 Motivation

Ein weiteres Problem tritt auf durch das Fehlen von Konkurrenz bei Verwaltungsbetrieben (Anreizproblem).<sup>77</sup> So kann man unterstellen, dass die Institutionen ohne Wettbewerber keinen unmittelbaren Anlass und Anreiz zur Anwendung von Marketingstrategien haben. Unsicher ist auch die Intensität des Engagements der Mitarbeitenden an der Durchsetzung der Marketinginstrumente. Fehlende Konkurrenz kann sich auch dadurch negativ auswirken, weil die durchgeführte Strategie keine Korrektur erfährt, denn ein Erfolgsmessen ist sehr schwierig bzw. nicht durchführbar (Problem bei Erfolgsmessung).

### 6.3.5 Enger Rechtsrahmen

An Glaubwürdigkeit würde der Staat und seine Institutionen auch verlieren, wenn das durch Propaganda entstehende Bedürfnis nicht in ausreichendem Maße befriedigt wird. Diese Problematik wird durch die in den letzten Jahren zu beobachtende Steigerung der Erwartungen des Bürgers an die öffentliche Verwaltung verschärft. Auch das Wort Propaganda hat immer einen negativen Unterton, denn die Manipulation der Meinungen - beispielsweise in der Vorwahlphase - in Form von Arbeits-, Leistungs- und Erfolgsberichten überschreitet oft die Grenze der reinen Öffentlichkeitsarbeit. Das BVerfG hat zur Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung in einem Urteil<sup>78</sup> bestätigt, dass die Gefahr besteht, gegen das Demokratieprinzip (Art. 20 Abs.1 u. 2 S.2 GG) und gegen das Verfassungsprinzip der Chancengleichheit der politischen Parteien im Wahlkampf (Art. 21 Abs. 1 S. 1, Art. 38 Abs. 1 GG) zu verstoßen.

**Definition 6.7** *Propaganda*

Propaganda bezeichnet die schriftliche, mündliche oder anderweitige, neuerdings auch elektronische (Internet) Verbreitung (politischer, religiöser etc.) Überzeugungen, oft in Verbindung mit weiterer persönlicher Überzeugungsarbeit.

Das richtige Maß ist also kaum bzw. schwer zu finden, um die Grenzen für die Steuerungsmöglichkeiten des Staates festzulegen und eine Balance im Machtbereich beizubehalten.

## 7 Modelle eines integrierten Kommunikationsmanagement

Das integrierte Kommunikationsmanagement führt nach Ansicht von Wissenschaft und Praxis zu folgenden „positiven“ Ergebnissen für eine Organisation<sup>79</sup>

- Erzeugung von Synergieeffekten,
- Erhöhung der Kommunikationswirkung,
- Profilierung im Wettbewerb,
- Reduktion der Kommunikationskosten.

Dadurch wird sie in nationalen und internationalen Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und Verwaltungen zum entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor. Die Realisation lohnt sich also für eine Organisation. Für die Integrierte Kommunikation gibt es verschiedene Modelle.<sup>80</sup> Über die Notwendigkeit eines Zusammenspiels der unterschiedlichen Kommunikationsdisziplinen mit dem Ziel, Organisationshandlungen effizienter und effektiver zu gestalten, sind sich Vertreter aus Wissenschaft und Praxis seit Jahren weitgehend einig. Die Abstimmung bietet großes Optimierungspotenzial, die Nutzung von Synergieeffekten und die Bündelung von Kosten. Beim Verständnis jedoch geht man von weitgehend unterschiedlichen Ansätzen aus.

Hier sind deshalb Modelle interessant, die eine einseitige Betrachtungsweise ausklammern, stattdessen eine gleichwertige Vernetzung der verschiedenen Kommunikationsdisziplinen (Public Relations, Marketing, Werbung) vorsehen und damit als Referenzmodelle zur Integration dienen können. In diesem Zusammenhang sind zwei Modelle auch für die öffentlichen Verwaltung interessant.

### 7.1 Das 20-Faktoren-Modell nach Kirchner

Kirchner stellt ein Modell mit 20-Faktoren vor, welche die „...integrierte Kommunikation entlang von fünf Integrationsdimensionen oder -philosophien etwas umfassender definieren. Die Ausführungen stellen eine erweiterte und modifizierte Form des Beitrags von Kirchner im pmagazin (4/2003) dar. In der Studie von Kirchner (2001) wurde auf der Basis vorhandener Konzepte ein Stufenkonzept für Integration erarbeitet, das - im Rahmen einer Befragung US-amerikanischer Großunternehmen - einer empirischen Überprüfung unterzogen wurde.“<sup>81</sup>

Die Untersuchung von Kirchner ergab zusammengefasst zwei wesentliche Erkenntnisse:

- die Hypothese einer stufenweisen Integration konnte nicht gestützt werden,
- es sollten Integrationsdimensionen, -faktoren und -variablen berücksichtigt werden, die nicht (unbedingt) aufeinander aufbauen.

Die oben beschriebenen Faktoren sollen „die durch statistische Faktorenanalyse ermittelten relevanten Umsetzungskriterien für jede Integrationsdimension“ sein.

Der Artikel ist im Internet herunterladbar: [Kirchner](#)

## 7.2 Oltner Modell eines integrierten Kommunikationsmanagemet

Im Rahmen eines Forschungsprojektes „...untersuchten das Institute for Communication and Competitiveness ICC der Fachhochschule Nordwestschweiz und das IKM Institut für Kommunikation und Marketing der Fachhochschule Zentralschweiz den heutigen Entwicklungsstand, die eingesetzten Modelle/Ansätze und die Performance der Unternehmenskommunikation in Schweizer KMU (Unternehmungen mit 50 bis 250 Vollzeitstellen).“<sup>82</sup> Die dort gewonnenen Erkenntnisse sind die Basis für die Weiterentwicklung zum „Oltner Modell des integrierten Kommunikationsmanagement“, dessen Ansatz wie folgt beschrieben wird:

„Integriertes Kommunikationsmanagement ist ein systematischer Konzeptions- und Führungsprozess. Dabei werden die Kommunikationsziele und die Kommunikationsstrategie aus den übergeordneten Zielen und der Strategie der Gesamtorganisation logisch abgeleitet. Die Kommunikation erfolgt auf strategischer und operativer Ebene und zwar inhaltlich, formal, instrumentell und zeitlich abgestimmt. Bei diesem vernetzten Kommunikationsansatz werden drei Ebenen unterschieden: Der organisationsstrategische Rahmen, das strategische Kommunikationsmanagement sowie das operative Kommunikationsmanagement.“<sup>1</sup>

Eine ausführlichere Darstellung des Modellansatzes bietet die FHNW in einem »Working-Paper«, einer Praxisanleitung« und einer »Checkliste« an.<sup>83</sup> Das Working-Paper ist herunterladbar: [Oltner](#)

## Impressum

Verlag: Wolfgang Kirk, Essen  
ISSN 2510-7100 (Online)  
ISBN 978-3-96619-016-9 (EPUB), DOI 10.2441/9783966190169  
ISBN 978-3-96619-017-6 (PDF), DOI 10.2441/9783966190176  
ISNI 0000 0004 5907 4303  
©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Druckversion: ISBN 978-3-8423-6662-6 (Hinweis: nicht mehr im Buchhandel bestellbar)

Band 9 aus der Reihe *Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb*  
Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Stand: 2011-01-01, aktualisiert - Stand: 2018-08-01 (Nicht mehr enthalten sind: Anhang Teile A 2 bis A 5, das Glossar, das Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis)

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#).



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte Bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

## Literaturverzeichnis

- Albert, S./Whetten, D. A. (1985): „Organizational Identity“. In: Research in organizational behavior. (Hrsg.) Cummings, L. L./Staw, B. M./Anonymous. Bd. 7. Greenwich, CT: JAI Press.
- (2004): „Organizational Identity“. In: Organizational Identity: A Reader. (Hrsg.) Hatch, Mary Jo/Schultz, Majken. New York, NY: Oxford University Press.
- Baraldi, C./Corsi, G./Esposito, E. (1997): Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bruhn, M. (2005): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3., überarb. Aufl. Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen. XIX, 586. ISBN: 3800632217.
- Bruhn, M. (2010): Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis. 10. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Böhm, S. A. (2007). Diss. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Czybulka, D. (1989): Die Legitimation der öffentlichen Verwaltung unter Berücksichtigung ihrer Organisation sowie der Entstehungsgeschichte zum Grundgesetz. Augs-burger Rechtsstudien; Bd. 3. Heidelberg: C.F.Müller.
- Dudenredaktion (2006): DUDEN - Das Fremdwörterbuch. 9. Aufl. Bd. 5. Mannheim: Dudenverlag.
- Dunn, M. H. (1998): Die Unternehmung als ein soziales System. Ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zur Neuen Mikroökonomie. zugl.: Darmstadt, Univ., Habil.-Schr.,1992. Berlin: Duncker und Humblot.
- Döring, N. (2000): „Identität + Internet = Virtuelle Identität?“ In: forum medienethik 2.Online-Quelle im Internet. URL: <http://www.mediaculture-online.de>.
- Einwiller, S./Winistöfer, N./Boenigk, M. (Juli 2008): Modell des integrierten Kommunikationsmanagement. (Hrsg.) FHNW. Online-Quelle. Working Paper zum Forschungsprojekt Kommunikation in Schweizer KMU.
- Erikson (Homerger), E. H. (1965): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart: Klett.
- Esch, F.-R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. 4. Aufl. Gabler Edition Wissenschaft. WiesbadDeutscher Universitätsverlag.
- FHNW, Hrsg. (Stand 2015): Checkliste Oltner Modell des integrierten Kmunikationsmanagements.
- Fackelmann, B. (Dez. 2008): „Spezifika der internen Kommunikation des öffentlichSektors und ihre Auswirkungen auf Veränderungsprozesse“. Diss. Hamburg: Uversität Hamburg.
- Glasl, F./Lievegoed, B. (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung: wie Pionbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern: Haupt.
- Goffman, E. (1975): Stigma - Über Techniken der Bewältigung beschädigter IdentFrankfurt/Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Grote, G. (2006): Gestaltung von Arbeitssystemen: Bewältigung von Unsicherh(Hrsg.) Zürich, ETH. PDF. VL HRM IV: Job analysis and design SS 2006.
- Grote, G./Raeder, S. (Dez. 2000): „Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und pchologischer Kontrakt - Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Idtifikation“. In: ETH e-collection eth:24961. Zürich. – (2001): „Flexibilität ersetzt Kontinuität“. In: Arbeit 10.3.
- (Sep. 2003): „Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungvon Arbeitsflexibilisierung und kontinuierliche Bildung“. In: ETH e-collecteth:26751. Zürich.
- (2004): Berufliche Identität unter den Bedingungen zunehmender Arbeitsflexibilirung. (Hrsg.) 43, NFB/SKBF. Bern, Aarau: Schweizerischer Nationalfonds. IS3-908117-82-8.
- Grönert, K. (2008): Verständigung und Akzeptanz in der Kommunikation zwischBürger und Verwaltung: Beobachtung und Analyse der kommunikativen Interaktanhand von Bescheiden und Formularen. Abstract bei researchgate.net. DOI: unbn : de : hbz : 361 - 5345.
- Heinelt, G. (1982): Einführung in die Psychologie des Jugendalters: ein Grundkurs mit vielen Beispielen für die Praxis. Herderbücherei ; 9092 Pädagogik. Freiburg i.Breisgau: Herder.
- Henkel, S./Schedler, K. (2008): „Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung“. In: Marketing Review St. Gallen 1. (Hrsg.) Belz, Christian et al. ISSN : 1865 6544.
- Herger, N. (Juni 2004): Organisationskommunikation: Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hohn, S. (2008): Public Marketing: Marketingmanagement für den öffentlichen Sektor. 2. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jacobi, E. (1927): Grundlehren des Arbeitsrechts. Leipzig: A. Deichertsche Verlagsbuchhandlung Dr. Werner Scholl.
- Kirchner, K. (2006): „Das 20-Faktoren-Modell für erfolgreiche Integration“. In: Leitfaden Integrierte Kommunikation. (Hrsg.) Schwarz, Thorsten/Braun, Gabriele. Norderstedt: Books on Demand.
- Koci, M. (2005): Servicequalität und Kundenorientierung im öffentlichen Sektor. Eine Untersuchung personenbezogener Dienstleistungen: Eine Untersuchung personenbezogener Dienstleistungen. 1. Aufl. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus : Beiträge zum öffentlichen Management; 12. Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2005. Bern: Haupt.
- Krappmann, L. (1982): Soziologische Dimensionen der Identität: strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. 6. Aufl. Zugl.: Berlin (West),Freie Univ., Diss., 1969. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kuß, A. (2009): Marketing-Theorie: Eine Einführung. 1. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lay, R.: Das Unternehmen als soziales System. PDF. URL : <http://www.a-m-t.de/fileadmin/download/Per03.pdf>

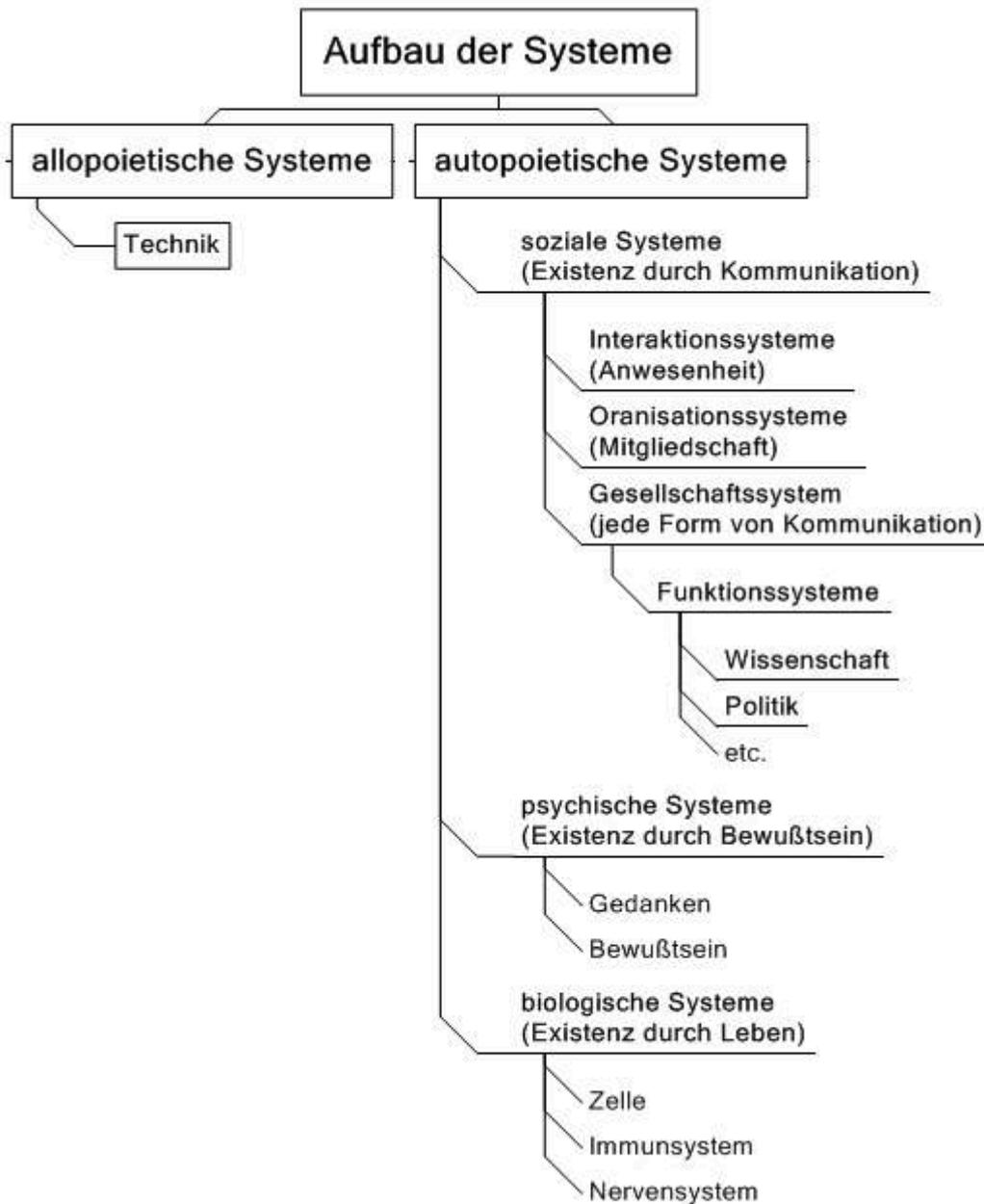
- Lin, N./Cook, K./Burt, R., Hrsg. (2001): Social capital. theory and research. Sociology and economics. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- (1991): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 4. Aufl. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Suhrkamp.
- (2008a): „Was ist Kommunikation?“ In: Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. (Hrsg.) Niederrhein, Hochschule. Mönchengladbach: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- (2008b): Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? (Hrsg.) Schimank, Uwe/Rössel, Jörg/Vordruba, Georg. 5. Aufl. Neue Bibliothek der Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, K. (1977): Kommunikation: Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Studien Sozialwissenschaft - Band 35. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1991): „A three-component conceptualization of organizational commitment“. In: Human resource management review 1. ISSN: 1053-4822
- Moser, K. (1996): Commitment in Organisationen. Bern: Huber.
- Mowday, R. T./Porter, L. W./Steers, R. M. (1982): Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Müller, W. (1993): Theorie der sozialen Identität. Studienarbeit. München: GRIN.
- Oerter, R./Montada, L. (1995): Entwicklungspsychologie: ein Lehrbuch. 3. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- POST (Feb. 1998): Electronic Government - Information Technologies and the Czen. (Hrsg.) United Kingdom, Parliament. PDF. URL : <http://www.epractice.eu/library/281371>
- Radschenko, T. (Juli 2009): „Bedeutung endogener und gesellschaftlicher Faktoren für die Identität eingebürgerter Migranten“. Diplomarbeit. Köln: Universität KÖLN.
- Raeder, S. (Juni 2004): „Flexible Identitäten in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen“. In: punktum 2. ISSN : 1662-1778.
- Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K. (1994): Marketing für öffentliche Betriebe. Kohlhammer-Edition Marketing. Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer. 282 S. ISBN 3170082795.
- Riedel, F. (2006): Public Marketing: Ein Transfer betriebswirtschaftlicher Marketingkonzepte auf die öffentliche Verwaltung. (Hrsg.) Zerres, Michael. 1. Hamburg Schriften zur Marketingforschung - Band 37. Zugl.: Gießen, Univ., Diss., 2006 München u.a.: Rainer Hampp.
- Rupf Schreiber, M. (2006): „Identifikation und Vertrauen in Organisationen: Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche“. Diss. Freiburg/Schweiz: Universität Freiburg.
- Rózsa, J./Sperka, M. (2003): „Problemfelder der organisationsinternen Kommunikation“. In: Verbandsdienst der Lebenshilfe - Führen, Kommunizieren, Organisieren 2.
- Schedler, K./Felix, J. (2000): „Veränderung durch neue Legitimation: Kundenorientierung als Grundlage für eine neue Sinnhaftigkeit der Verwaltung“. In: (Hrsg.) BChristian/Bieger, Thomas. Dienstleistungscompetenz und innovative Geschäftsmodelle. St. Gallen: Thexis.
- Schedler, K./Proeller, I. (2006): New public management. 3., vollst. überarb. Aufl. UTB. Bern [u.a.]: Haupt. XX, 331. ISBN: 978-3-8252-2132-4.
- Schoch, B. (2006): Folien-Kommunikations-Beispiele. PDF. URL : <http://fachschnulpaedagogik.de/images/Folien-Kommunikations-Beispiele.pdf>
- Schulz von Thun, F. (Okt. 1981): Miteinander reden. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 46. Aufl. Bd. 1. Frankfurt/Main: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Seidl, D. (2005): Organizational Identity and Self-Transformation: An Autopoietic Perspective. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Stewart, J./Ranson, S. (1988): „Management in the public domain“. In: Public Money and Management 1+2. (Hrsg.) Routledge. ISSN : 0954-0962 (Papier).
- Tajfel, H. (1982a): Gruppenkonflikt und Vorurteil : Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen. 1. Aufl. Bern [u.a.]: Huber.
- (1982b): Social identity and intergroup relations. (Hrsg.) Tajfel, Henry. 1. Aufl. European Studies in Psychology - Nr. 7. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D. (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10., unveränd. Aufl. Bern [u.a.]: Huber.
- Weder, F. (2010): Organisationskommunikation und PR. UTB 3308. Wien: Facultas Verlag.
- Wunder, M. N. (2007): „Analyse des Handlungsbedarfs und Entwicklung einer betrieblichen Gestaltungsempfehlung für ein Retention Management am Beispiel der Novartis Pharma GmbH“. Diplomarbeit. Lörrach: Berufsakademie Lörrach.
- Zick, A. (2005): „Die Konflikttheorie der Theorie sozialer Identität“. In: Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien : eine Einführung. (Hrsg.) Bornacker, Thorsten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zurawska, W. (Mai 2007): „Religiosität und Identität: Eine vergleichende Analyse bei Jugendlichen und deren Eltern in Polen und Deutschland“. Diss. Köln: Universität Köln.

# Anhang

## Vorbemerkung

Die Teile A 2 bis A 5 wurden entfernt, da die Informationen teilweise überholt sind oder aber im Internet veröffentlicht und abrufbar sind.

## A 1 Aufbau der Systeme nach Luhmann



## A 2 Wesensmerkmale einer Organisation

nicht aufgenommen, da Quelle im Internet verfügbar unter [Ming GmbH; Markus Ming: Die 7 Wesenselemente einer Organisation](#)

## A 3 Versuch einer Begriffstruktierung "Identität"

nicht aufgenommen, da Quelle im Internet verfügbar unter [Kraml, Martina: Statements zum Identitätsbegriff: Cluster "Heileiges Land? - Konfliktfeld Tiroler Raum" - Beilage im Rahmen der WRG-Gesamtklausur 12/05](#)

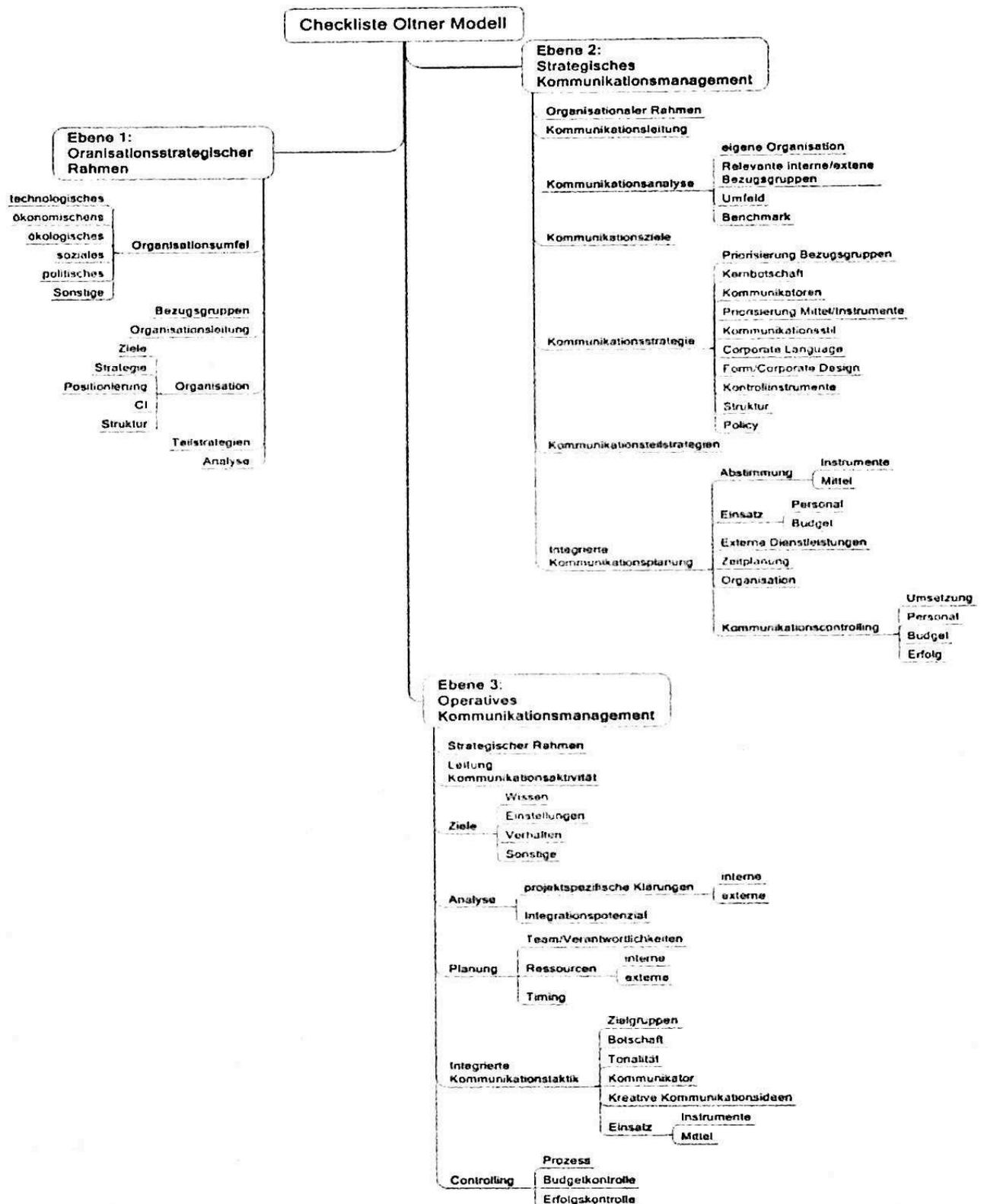
## **A 4 Komponenten für erfolgreiche Strategien im Social Media Marketing**

nicht aufgenommen, da inhaltlich überholt und aktuellere Quellen im Internet verfügbar sind.

## A 5 Bürger-Verwaltung-Kommunikation

nicht aufgenommen, da im Internet verfügbar unter [Grönert, Kerstin: Verständigung und Akzeptanz in der Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung : Beobachtung und Analyse der kommunikativen Interaktion anhand von Bescheiden und Formularen](#)

## A 6 Checkliste Oltner Kommunikationsmodell



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [Working Paper: Das Oltner Modell des integrierten Kommunikationsmanagements der Hochschule für Wirtschaft an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW](#)



37. ebd., S. 4. [↪](#)
38. Albert/Whetten (1985), S. 265 [↪](#)
39. Albert/Whetten (2004), S. 90 [↪](#)
40. Seidl (2005), S. 67 ff. [↪](#)
41. Moser (1996), S. 160. [↪](#)
42. Grote/Raeder (2003), S. 6. [↪](#)
43. weiterführend siehe Grote/Raeder (2001). [↪](#)
44. Quelle: Grote/Raeder (2000), S. 8 [↪](#)
45. Grote (2006), S. 14. [↪](#)
46. Vgl. Merten (1977), S. 27 [↪](#)
47. Die Kommunikationsrichtung kann top-down oder bottom-up erfolgen. [↪](#)
48. Baraldi/Corsi/Esposito (1997), S. 89. [↪](#)
49. Luhmann (2008a), S. 114 f. [↪](#)
50. Selbstreferentielle Geschlossenheit: Kein System kann außerhalb seiner Grenzen operieren. [↪](#)
51. Vgl. Luhmann (1984), S. 217 f. [↪](#)
52. Vgl. ebd., S. 220-222. [↪](#)
53. Vgl. ebc., S. 220 [↪](#)
54. Störungen auf der Gefühlsebene werden gewöhnlich „nur“ als Störungen auf der Sachebene wirksam und sichtbar, das heißt Störungen auf der Sachebene sind oft verlagerte Beziehungsstörungen. [↪](#)
55. Vgl. Schulz von Thun (1981), S. 11-21; weiterführend: [Schulz von Thun Institut](#) [↪](#)
56. Lin/Cook/Burt (2001), S. 76. [↪](#)
57. Quelle: Kommunikationsglossar; URL.: <http://www.kommunikationsglossar.de/de/glossar/organisationskommunikation.html> [↪](#)
58. Weder (2010), S. 23. [↪](#)
59. Fackelmann (2008), S. 38. [↪](#)
60. in Anlehnung an Czybulka (1989), S. 67ff. [↪](#)
61. Vgl. Herger (2004), S. 171; in Anlehnung an Schedler/Proeller (2006), S. 10ff. [↪](#)
62. POST (1998), S. 3. [↪](#)
63. Grönert (2008); siehe weiterführend die Zusammenfassung im Anhang Abschn. A.5. [↪](#)
64. Bruhn (2005), S. 88. [↪](#)
65. Leiter Organisationskommunikation (engl.: Corporate Communications Manager; CCM). [↪](#)
66. Henkel/Schedler (2008). [↪](#)
67. Henkel/Schedler (ebd., S. 44). [↪](#)
68. „Vielmehr ergibt eine Auswertung der Literatur über hundert verschiedene Definitionen des Begriffs und mehrere unterschiedliche Denkschulen zu den Grundsätzen.“; vgl. Riedel (2006), S. 27 mit weiteren Nachweisen. [↪](#)
69. Bruhn (2010), S. 14 [↪](#)
70. Eine Vielzahl erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmen ist im Rahmen ihrer Marketing-Maßnahmen im Non-Business Marketing aktiv (z.B. Sponsoring, Spendentätigkeit). Das Ziel dieser nicht profitablen Aktivitäten besteht in der Hoffnung auf indirekte Rückwirkungen zur Stärkung der eigenen erwerbswirtschaftlichen Aktivitäten. Neben dem Non-Business Marketing zählt ebenso das Social Marketing (auch Sozio-Marketing) zur Anwendung des Marketing im nichtkommerziellen Bereich. [↪](#)
71. Kuß (2009), S. 215. [↪](#)
72. Henkel/Schedler (2008), S. 44. [↪](#)
73. Hohn (2008), S. 3, 4. [↪](#)
74. Hohn (2008), S. 96f. [↪](#)
75. Sie befürchten einen vollständigen Verlust der Privatsphäre sowie des Rechtes auf informationelle Selbstbestimmung und eine daraus resultierende Anpassung der Menschen an das vom Staat als normgerecht vorgegebene Verhalten (Opportunismus). [↪](#)
76. spezifische, einheitliche Selbstdarstellung nach innen und außen. [↪](#)
77. wenn man bedenkt, das sich das Marketing aufgrund höherer Konkurrenz entwickelt hat. [↪](#)
78. Urteil vom 02.03.1977, Az. 2 BvE 1/76, BVerfGE 44, 125. [↪](#)

79. Vgl. Esch (2006), S. 18. [↵](#)

80. Eine Übersicht findet man bei Bruhn (2005), S. 77. Die Überprüfung vorhandener Systeme und ihre Umsetzbarkeit wird in der Dissertation von Karin Kirchner »Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen« untersucht. [↵](#)

81. Vgl. Kirchner (2006), S. 82. [↵](#)

82. Vgl. Einwiller/Winistörfer/Boenigk (2008); ergänzende Informationen zum Forschungsprojekt unter URL.: <http://www.kommunikationsaudit.ch/about.php> [↵](#)

83. Vgl. FHNW (2011a), FHNW (2011b). [↵](#)