



universität
wien

DISSERTATION

Wirtschaft und Kommunikation:

Entwicklung eines "Com3-Gesamtindex" zur Abbildung betrieblicher
Zusammenhänge zwischen Kommunikation, Competence und Commitment

Verfasserin

Mag^a. phil. Alexandra SINGER

Angestrebter akademischer Grad

Doktorⁱⁿ der Philosophie (Drⁱⁿ phil.)

Wien, Juni 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 092 301

Studienrichtung lt. Studienblatt: Doktoratsstudium der Philosophie
Dissertationsgebiet 301
Publizistik und Kommunikationswissenschaften

Betreuer: Prof. Dr. Peter VITOUCH

Abstrakt

Die vorliegende Arbeit stellt erstmals einen messbaren Zusammenhang zwischen den Faktoren Commitment, Communication und Competence (COM 3) in Form eines neuen Gesamtindex für die drei Einzelbereiche her.

Der neue Zugang besteht darin, dass erstmals Aussagen für gesamte Organisationsebenen und deren Teammitglieder möglich sind. Im ersten Teil der Dissertation werden die unternehmensrelevanten Bereiche des Kommunikationsmanagement, der betrieblichen MitarbeiterInnenmotivation sowie die Zusammenhänge zwischen Organisation und Kommunikation exemplarisch dargelegt. Der empirische Teil beinhaltet die Entwicklung des webbasierten COM3-Fragebogens sowie dessen statistische Auswertung und Interpretation der neu entwickelten Typen. Für jeden der drei COM-Teilbereiche werden dabei Einzelindizes fragebogenunterstützt berechnet, die in einen Gesamtindex münden, der je nach Typologisierung unternehmerische Maßnahmen im Bereich der Personal-Organisationsentwicklung nach sich zieht.

Der neue COM3-Index stellt daher eine sinnvolle Ergänzung zu klassischen Potenzialanalysen und weiteren psychologischen Standardverfahren dar, da mittels Einzelwerten für MitarbeiterInnen etwa Teamspannungen und Agitationsmuster abgebildet werden können. Die Auswertung des Pretests bei EURJOBS sowie des repräsentativen Haupttests stellen einen weiteren wesentlichen Bereich der vorliegenden Arbeit dar.

Abstract

The thesis presented establishes a measurable link between the factors commitment, communication and competence (COM3) using a new index for every single part of the factors mentioned above. The special features of the new approach are that – for the first time – statements for entire organizational levels and their respective team-members are possible.

In the first part of this thesis the relevant fields for the company concerning the management of communication, the operational motivation of colleagues as well as the correlations between organization and communication are presented exemplarily. The empirical part includes the development of the web-based COM3-questionnaire as well as its statistical evaluation and interpretation.

For every part of the three COM-sections single indices, in connection to the questionnaire, were calculated, leading to an overall index which – depending on the typologization – entails organizational actions in the field of human resources-organizational development. Therefore, the now COM-index serves as an efficient addition to classical analyses of potential and further psychological procedures, as it gives the possibility to depict individual values of the employees in order to picture internal team-stress and samples of agitation.

The evaluation of the pretest at EUROJOBS as well as the representative main testings present another focus of this thesis.

Inhaltsverzeichnis

0. VORWORT	16
1. PROBLEMSTELLUNG	17
2. WERTORIENTIERTES KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT	21
2.1. BEZUGSRAHMEN	21
2.1.1. Kommunikation und Unternehmensstrategie	27
2.1.2. Kommunikation und Management	31
2.1.3. Kommunikation und Personalentwicklung	36
2.2. INHALTSEBENEN	39
2.2.1. Managementprozesse	39
2.2.2. Unternehmerisches Handeln	43
2.2.3. Intellectual Capital	47
2.3. ORGANISATIONSEBENEN	50
3. BETRIEBLICHE ORGANISATION UND MOTIVATION	65
3.1. BETRIEBS-ORGANISATIONSKLIMA	69
3.2. UNTERNEHMENSKULTUR	76
3.3. PSYCHOLOGISCH ORIENTIERTE VERÄNDERUNGSMABNAHMEN	83
3.3.1. Arbeitsmotive	84
3.3.2. Arbeitszufriedenheit	88
3.3.2.1. Bedürfnisorientierte Konzepte	94
3.3.2.2. Anreizkonzepte	95
3.3.2.3. Humanistische Konzepte	97
3.3.2.4. Kognitive Konzepte	98
3.3.2.5. Systemtheoretische Konzepte	99
3.3.3. Messung	103
4. BETRIEBLICHE ORGANISATION UND KOMMUNIKATION	109

4.1.	DEFINITION.....	109
4.2.	KOMMUNIKATIONSZIELE.....	113
4.3.	MODELLE	116
4.3.1.	Sender-Empfängermodell nach Shannon & Weaver	116
4.3.2.	Sender-Empfängermodell nach Neuburger.....	119
4.3.3.	Soziale Kommunikationsbeeinflussung nach McGuire	119
4.4.	QUALIFIKATION UND AUSBILDUNG	120
5.	COM3-ENTWICKLUNG FÜR UNTERNEHMEN.....	125
5.1.	ZIELSETZUNG	125
5.2.	FRAGEBOGEN UND METHODIK	126
5.2.1.	Bezugsfragebögen	126
5.2.1.1.	AVEM.....	126
5.2.1.2.	KomminO.....	130
5.2.1.3.	KOMSTIL	132
5.2.2.	Pretest EUROJOBS	135
5.2.2.1.	EUROJOBS GmbH.....	135
5.2.2.2.	Fragebogen	138
5.2.2.2.1.	Zufriedenheit	138
5.2.2.2.2.	Kommunikation	140
5.2.2.2.3.	Weiterbildung	145
5.2.2.3.	Detailergebnisse	147
5.2.2.3.1.	Demografie.....	147
5.2.2.3.2.	Bereich MitarbeiterInnenzufriedenheit	149
5.2.2.3.3.	Bereich Kommunikation	155
5.2.2.3.3.1.	Unternehmensrelevante Indikatoren.....	155
5.2.2.3.3.2.	Mitarbeiterrelevante Indikatoren	160
5.2.2.3.4.	Bereich Weiterbildung.....	170
5.2.3.	COM3-Entwicklung.....	184
5.2.3.1.	Hypothesenkatalog	184

5.2.3.2. Fragebogenentwicklung.....	186
5.2.3.2.1. Abschnitt Kommunikation	186
5.2.3.2.2. Abschnitt Commitment.....	191
5.2.3.2.3. Abschnitt Competence	196
6. INDEXENTWICKLUNGEN UND TYPISIERUNGEN	204
6.1. COMMITMENTINDEX	208
6.2. KOMMUNIKATION	223
6.3. KOMPETENZ	226
7. INDEXENTWICKLUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	239
8. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	243
9. LITERATUR.....	244

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Bedeutung der Kommunikation in den Managementfunktionen ..	22
Abbildung 2: Modell des Managements (Hungenberg 2001, S. 21)	23
Abbildung 3: Funktionsfelder der Organisationskommunikation (n. Herger, 2004).	34
Abbildung 4: Bedeutung von Corporate Governance (n. Will, 2007)	39
Abbildung 5: Aspekte von Corporate Governance (n. Will, 2007)	42
Abbildung 6: Ganzheitliche Unternehmenssteuerung (n. Will/Löw, 2003)	46
Abbildung 7: Schnittstellen im Unternehmen (Bruhn/Reichwald 2005)	50
Abbildung 8: Struktur der Communications Relations (n Will, 2007)	58
Abbildung 9: Corporate Branding (Gregory 1997)	62
Abbildung 10: Harte und weiche "s" (n. Rosenstiel, 2003)	72
Abbildung 11: Ebenen der Unternehmenskultur (n. Schein)	77
Abbildung 12: Das Flow-Modell (nach Csikszentmihalyi)	87
Abbildung 13: Störungen im Kommunikationsprozeß (n. Sperka, 1996)	117
Abbildung 14: Das Modell des Informationsaustauschs nach NEUBURGER	119
Abbildung 15: Einstellungsänderungen (n. McGuire)	120
Abbildung 16: Bewältigungsmuster des AVEM	128

Abbildung 17: Organigramm EUROJOBS	136
Abbildung 18: Frageblock Zufriedenheit im Pretest.....	140
Abbildung 19: Frageblock EUROJOBS-Kommunikation im Pretest	142
Abbildung 20: Frageblock hierarchische Kommunikation im Pretest	144
Abbildung 21: Frageblock Weiterbildung im Pretest	147
Abbildung 22: Altersgruppen im Pretest.....	147
Abbildung 23: Geschlechterverteilung im Pretest.....	148
Abbildung 24: Ausbildungsgrad der ProbandInnen im Pretest.....	148
Abbildung 25: Berufliche Positionen im Pretest	149
Abbildung 26: Arbeitsplatzzufriedenheit bei EUROJOBS.....	150
Abbildung 27: Informationsfluss bei EUROJOBS	150
Abbildung 28: Karrierechancen bei EUROJOBS.....	151
Abbildung 29: Information über wirtschaftliche Unternehmenslage.....	152
Abbildung 30: Information über eigenen Arbeitsbereich.....	152
Abbildung 31: Zusammenarbeitsklima bei EUROJOBS	153
Abbildung 32: Chancengleichheit bei EUROJOBS	153
Abbildung 33: Entscheidungen hinsichtlich Kundenzufriedenheit.....	154

Abbildung 34: Entscheidungen hinsichtlich interner Personalsituation	154
Abbildung 35: Betriebsklima bei EUROJOBS	155
Abbildung 36: Kommunikation in Freizeit über Unternehmen	156
Abbildung 37: Stellenwert der Konzernkommunikation	156
Abbildung 38: Stellenwert der internen MitarbeiterInnenkommunikation.....	157
Abbildung 39: Stellenwert der Kundenkommunikation	158
Abbildung 40: Einsatz persönlicher Kommunikationsmittel.....	158
Abbildung 41: Einsatz betriebsinterner Kommunikationsmittel.....	159
Abbildung 42: Informationsgrad über Zuständigkeiten	160
Abbildung 43: Kommunikationsverbesserung	161
Abbildung 44: Informationsweitergabe	161
Abbildung 45: Berufliche Erfolgskomponente der Kommunikation	162
Abbildung 46: Eigene betriebsinterne Informationsweitergabe	163
Abbildung 47: Umfang des innerbetrieblichen Informationsflusses	163
Abbildung 48: Misstrauen gegenüber kritischer Meinungsäußerungen	164
Abbildung 49: rechtzeitige persönliche Informationsweitergabe	165
Abbildung 50: zeitliche Relevanz weitergegebener Informationen	165

Abbildung 51: Kommunikation als berufliche Voraussetzung	166
Abbildung 52: Qualität weitergegebener Informationen.....	166
Abbildung 53: Arbeitssteigerungen durch Kommunikation.....	167
Abbildung 54: Umfang eingeforderter Informationen	167
Abbildung 55: Feedbackkultur bei EUROJOBS	168
Abbildung 56: Informationsweitergabeverhalten nach Anfrage	169
Abbildung 57: Negative Kommunikationsbeurteilungen	169
Abbildung 58: Arten von Weiterbildungsmaßnahmen bei EUROJOBS	170
Abbildung 59: Nutzung externer Qualifizierungen	171
Abbildung 60: Bereitschaft zur Finanzierung externer Weiterbildung.....	171
Abbildung 61: Karriere durch Weiterbildung	172
Abbildung 62: Zustimmung zu alternative Weiterbildungsmethoden.....	173
Abbildung 63: Weiterbildung in eigener Freizeit.....	173
Abbildung 64: Angebotsevaluierung der angebotenen Weiterbildung	174
Abbildung 65: Zeitbudget für Weiterbildungen bei EUROJOBS.....	175
Abbildung 66: Privates Weiterbildungsverhalten bei EUROJOBS	175
Abbildung 67: Wissensstand über Weiterbildungsangebote bei EUROJOBS	176

Abbildung 68: Weiterbildungsmotive.....	177
Abbildung 69: Weiterbildungsmotiv der Arbeitsbewältigung	178
Abbildung 70: Weiterbildung zur persönlichen Entwicklung.....	178
Abbildung 71: Weiterbildung als Motiv für Verantwortungsübernahme (n=120)....	179
Abbildung 72: Weiterbildungsmotiv externe Karriere	179
Abbildung 73: Stellenwert und Qualität von Weiterbildung bei EUROJOBS	180
Abbildung 74: Bewertung des Qualifizierungsangebotes	181
Abbildung 75: Bekanntheit von Qualifizierungsmaßnahmen	181
Abbildung 76: Weiterbildung in Personaldienstleistungsbranche	182
Abbildung 77: Zusammenhang Weiterbildung und Konkurrenzvorteil.....	183
Abbildung 78: Weiterbildung und Marktanpassung	183
Abbildung 79: Hypothesenstruktur des COM3-Fragebogens	184
Abbildung 80: Hypothesenkatalog des COM3-Fragebogens.....	185
Abbildung 81: Frageblock 1 im Abschnitt Kommunikation	187
Abbildung 82: Frageblock 2 im Abschnitt Kommunikation	189
Abbildung 83: Frageblock 3 im Abschnitt Kommunikation	189
Abbildung 84: Frageblock 4 im Abschnitt Kommunikation	190

Abbildung 85: Frageblock 5 im Abschnitt Communication	190
Abbildung 86: Frageblock 1 im Abschnitt Comittement	192
Abbildung 87: Frageblock 2 im Abschnitt Commitment	193
Abbildung 88: Frageblock 3 im Abschnitt Commitment	194
Abbildung 89: Frageblock 4 im Abschnitt Commitment	195
Abbildung 90: Frageblock 5 im Abschnitt Commitment	196
Abbildung 91: Frageblock 1 im Abschnitt Competence	197
Abbildung 92: Frageblock 2 im Abschnitt Competence	198
Abbildung 93: Frageblock 3 im Abschnitt Competence	199
Abbildung 94: Frageblock 4 im Abschnitt Competence	200
Abbildung 95: Frageblock 5 im Abschnitt Competence	201
Abbildung 96: Frageblock 6 im Abschnitt Competence	202
Abbildung 97: Frageblock 7 im Abschnitt Competence	203
Abbildung 98: Altersstruktur der COM3-Hauptbefragung	204
Abbildung 99: Anteil der Geschlechter der COM3- Hauptbefragung	205
Abbildung 100: Beschäftigungsstatus der COM3-Hauptbefragung (n=300)	205
Abbildung 101: Familienstand der COM3-Hauptbefragung (n=300)	206

Abbildung 102: Wochenstunden-Areitszeiten der COM3-Hauptbefragung	206
Abbildung 103: Detailergebnis "Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit"	209
Abbildung 104: Detailergebnis Dimension "Beruflicher Ehrgeiz" (n=300).....	210
Abbildung 105: Detailergebnis Dimension "Verausgabungsbereitschaft" (n=300)	211
Abbildung 106: Detailergebnis Dimension "Perfektionsstreben" (n=300)	213
Abbildung 107: Detailergebnis Dimension " Distanzierungsfähigkeit" (n=300)	214
Abbildung 108: Detailergebnis Dimension "Resignationstendenz" (n=300)	215
Abbildung 109: Detailergebnis "Offensive Problembewältigung" (n=300)	216
Abbildung 110: Detailergebnis "Offensive Problembewältigung" (n=300)	217
Abbildung 111: Commitmentdimensionen der COM3-Hauptbefragung	219
Abbildung 112: Deskriptive Ergebnisse der COM3-Hauptdimensionen.....	220
Abbildung 113: Commitmenttypen im COM3	221
Abbildung 114: Dimensionale Mittelwerte der COM3-Typen	222
Abbildung 115: Kommunikationsprofil gegenüber KollegInnen im COM3 (n=290)	223
Abbildung 116: Kommunikationsprofil gegenüber MitarbeiterInnen (n=259)	224
Abbildung 117: Kommunikationsprofil gegenüber Vorgesetzten (n=291).....	225
Abbildung 118: Ergebnisse der Dimension "Zuverlässigkeit" (n=300)	226

Abbildung 119: Ergebnisse der Dimension “ Disziplin ” (n=300).....	227
Abbildung 120: Ergebnisse der Dimension “Selbständigkeit ” (n=300).....	228
Abbildung 121: Ergebnisse der Dimension “Lernbereitschaft ” (n=300)	229
Abbildung 122: Ergebnisse der Dimension “Tatkraft ” (n=300)	230
Abbildung 123: Ergebnisse der Dimension “Belastbarkeit ” (n=300).....	231
Abbildung 124: Ergebnisse der Dimension “Fleiß ” (n=300)	232
Abbildung 125: Ergebnisse der Dimension “Kommunikationsfähigkeit ” (n=300)..	233
Abbildung 126: Ergebnisse der Dimension “Beziehungsmanagement ” (n=300)..	234
Abbildung 127: Ergebnisse der Dimension “Kundenorientierung ” (n=300)	235
Abbildung 128: Ergebnisse der Dimension “Kooperationsfähigkeit ” (n=300).....	236
Abbildung 129: Ergebnisse der Dimension “Teamfähigkeit ” (n=300).....	237
Abbildung 130: Mittelwerte und Standardabweichung im Bereich Kompetenz.....	238
Abbildung 131: COM3-Ergebnistypen	242

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kommunikationsaspekte der strategischen Sichtweisen.....	26
Tabelle 2: Kompetenzmodell nach Bouncken (Bouncken 2000, S. 877).....	29
Tabelle 3: Wertorientierten Kommunikationsmanagement (n. Will, 2007).....	54
Tabelle 4: Die 11 Dimensionen des AVEM.....	127
Tabelle 5: Hauptitems des Komstil-Fragebogens.....	133
Tabelle 6: Unternehmenskennzahlen EUROJOBS 2008.....	137
Tabelle 7: Geschlechter der COM3- Hauptbefragung.....	204
Tabelle 8: Ergebnisse der 8 Hauptdimensionen der COM3-Hauptbefragung.....	218
Tabelle 9: Neue Commitment-Typen im COM3-Fragebogen	221
Tabelle 10: Mittelwerte der Typen bezüglich Dimensionen.....	222
Tabelle 11: Neue Kommunikationstypen im COM3.....	225
Tabelle 12: Basiswerte der Summenberechnungen im Abschnitt Kompetenz	237
Tabelle 13: Neue Kompetenztypen im COM3.....	238

0. Vorwort

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen Personen bedanken, die meinen Entschluss, meine Beobachtungen und wissenschaftlichen Erkenntnisse in einer Dissertation abzubilden, inspiriert und gefördert haben.

In erster Linie bedanke ich mich bei Univ. Prof. Peter Vitouch für seine persönliche Betreuung und seine fachliche Unterstützung sowie seine Geduld.

Besonderen Dank gilt auch der EUROJOBS Holding, allen voran Herrn KommRat Gerhart Zehetner und GF Alexander Hüttner, die es ermöglicht haben den Pretest für den Com3 im Unternehmen durchzuführen.

Weiters möchte ich mich bei meinen wunderbaren MitarbeiterInnen bedanken, ohne deren Unterstützung eine Fertigstellung nie möglich gewesen wäre.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei meinen liebevollen Eltern, meiner Mutter, meinem Vater sowie bei Alexander und Werner und bei meinem coolen Bruder für die mentale Unterstützung. Meiner Tante Dr. Erika Singer danke ich für das weibliche akademische Vorbild.

Die Arbeit selbst widme ich meiner verstorbenen Großmutter Erna El, von ihr habe ich gelernt, dass eine gute Ausbildung die beste Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben ist.

1. Problemstellung

Es gibt Worte und Sätze, die aufgrund ständiger Wiederholung ärgerlich machen. Man ist übersättigt, schottet sich ab, mag das weder hören noch lesen. Dazu gehört die Floskel, dass nichts so stabil sei wie der Wandel. Hunderte von Malen wurde man – insbesondere mit Blick auf die Unternehmen – damit konfrontiert. Die Botschaft ist angekommen, und sie ist keineswegs so banal, wie sie manchem erscheinen mag.

Es ist ja keineswegs eine Selbstverständlichkeit, dass heute vieles grundsätzlich anders ist, als es gestern war, und dass sich morgen so vieles anders darstellen wird, als wir es heute vorfinden. Besonders dramatisch zeigt sich die Veränderungsdynamik in der Wirtschaft und hier speziell in den Unternehmen. Diese aber müssen planen, sie müssen ein Bild von der Zukunft haben, um – günstigenfalls – darauf Einfluss zu nehmen oder aber doch – im ungünstigen Fall – sich darauf einzustellen.

Angesichts der komplexen Bedingtheit der Veränderungen reichen Trendfortschreibungen nicht aus, falls man den Blick in die Zukunft wagen will. Komplexe Verfahren der Strategieentwicklung, der Szenariotechnik, des Umgangs mit Expertise sind erforderlich, um begründete Annahmen über das, was kommen wird, zu machen. Dennoch bleibt Unsicherheit- und im Nachhinein wird man nicht selten den Kopf schütteln und irritiert auf das zurückblicken, was man gestern glaubte, für heute prognostizieren zu können. Unternehmen müssen sich also für eine unsichere Zukunft rüsten, wahrscheinliche Anforderungen ins Kalkül ziehen, auf Alternativen vorbereitet sein. Dies gilt für viele Felder, aber – und das ist hier das Thema – auch für die Personalarbeit, für die (potenziellen) MitarbeiterInnen.

Auf diesem Feld reicht es nicht aus, MitarbeiterInnen zielorientiert für die aktuellen Anforderungen zu qualifizieren, sondern die Aufgabe besteht darin, sie für das fit zu machen, was morgen gefordert sein wird. Da nun aber bei allen

Bemühen der Unternehmen, Sicherheit zu schaffen, die Zukunft stets unsicher ist, erscheint es kaum möglich, jeden einzelnen „punktgenau“ auf das vorzubereiten, was künftig getan werden muss. Dies gilt umso mehr, als ja jemand das, was heute noch nicht gegeben ist nicht vorwegnehmen kann. Entsprechend gewinnt nun auch ein altes Wort, das allerdings begrifflich neu definiert wurde, zunehmend an Bedeutung.

Es geht um Kompetenzen, die ja wesentlich darin bestehen, dass es sich um Selbstorganisationsdispositionen handelt, also um Möglichkeiten der Person, mit einer komplexen und bisher noch nicht bekannte Situation angemessen umgehen zu können. In dieser Arbeit wird im speziellen auf die kommunikativen Kompetenzen und der Zusammenhang mit der Identifikation mit dem Unternehmen, dem Commitment und deren Auswirkung auf die Unternehmensführung eingegangen.

Die bekannten Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation sind alle stark einzel-disziplinär geprägt und bewerten zum Großteil das Ergebnis von Kommunikation nicht jedoch das vorhandene Kommunikationspotenzial. Damit weisen sie jeweils bestenfalls Teilaspekte der gesamten Kommunikationsleistungen eines Unternehmens aus. Hier wird Kommunikation heute noch ungenügend berücksichtigt.

Bislang existiert kein Ansatz, der die Erfassung und Berechnung des Wertbeitrags der Unternehmenskommunikation im weiteren Sinne ermöglichen würde. Ein möglicher Ansatz der Erfassung des immateriellen Vermögenswerts „Sozialkapital“ durch ein integriertes Kommunikations-Controlling.

Durch dieses werden alle Bereiche erfasst, in denen Kommunikation einen maßgeblichen Einfluss auf die Wertentwicklung des Unternehmens hat: Dazu können u.a. Public Relations, Investor Relations, Sponsoring, interne Kommunikation, Produktmarketing, Recruiting u.w.m. gezählt werden. Jedoch wird erst durch diese Werbestimmung bzw durch die Bestimmung des Einflusses von Kommunikation auf den Unternehmenswert eine wertorientierte

Führung von Kommunikationsmaßnahmen und –instrumenten ermöglicht – erst dann kann eine wertorientierte Kommunikation im eigentlichen Sinne geplant und durchgeführt werden.

Der Wertbeitrag der internen Kommunikation zum Unternehmenserfolg wurde bislang vernachlässigt, obwohl Unternehmen erhebliche Mittel und Ressourcen für die adäquate interne Kommunikation von und mit und zwischen ihren Mitarbeitern aufwenden. Während sich der Ressourceneinsatz wie z.B. Aufwendungen für E-Mail teilweise quantifizieren lässt, ist der dazugehörige Nutzen bzw. Wertbeitrag wie eine reibungslose innerbetriebliche Zusammenarbeit allerdings bisher kaum erfassbar. Bisher konzentrierten sich die meisten Disziplinen auf die Wertmessung der externen Kommunikation.

Da interne Kommunikation durch eine Vielzahl von Medien geschieht, müssen zuerst die wirkungsvollsten und kostenintensivsten identifiziert werden. Jäger, Lang und Marquart wählen zB aus dem Feld der schriftlichen, personalen und elektronischen Kommunikation die elektronische Kommunikation als geeignetes Objekt mit erhöhtem Steuerungsbedarf (2001).

Überall dort, wo Menschen zueinander in Verbindung treten, finden in der einen oder anderen Form Kommunikation und Interaktion statt. Von besonderer Bedeutung ist die Untersuchung des Zusammenhangs bereits in der Organisationspsychologie, da er dort den Schlüssel zum Erfolg darstellt. So lassen sich zB Zusammenhänge zwischen offener Kommunikation und Arbeitszufriedenheit sowie Zufriedenheit mit der Organisation belegen. Kommunikation leistet nachweislich einen wichtigen Beitrag zur Motivation der MitarbeiterInnen, erhöht das Commitment und kann dadurch die Fluktuation verringern.

Schließlich ist Kommunikation beim erfolgreichen Bewältigen von Veränderungsprozessen unabdingbar.

Interaktion bezieht sich auf die wechselseitige Einflussnahme von mindestens zwei Parteien (Personen, Gruppen, Organisationen etc.).

Die Rolle der Kommunikation kann dabei aus unterschiedlichen Positionen betrachtet werden: Meist wird sie als Basis der Interaktion angesehen (eine Interaktion ohne Kommunikation ist nicht möglich).

Auf der anderen Seite kann sie aber auch als Teilgebiet der Interaktion verstanden werden (eine Interaktion ohne Kommunikation ist sehr wohl möglich).

Beispielsweise kann die reine Anwesenheit von weiteren Personen unter bestimmten Bedingungen die Leistung von Mitarbeitern steigern, unter anderen mindern. Alle beschriebenen Problemfelder treffen speziell auf das Unternehmen EUROJOBS zu.

2. Wertorientiertes Kommunikationsmanagement

2.1. Bezugsrahmen

Management ist die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung unternehmerischen Geschehens (Ulrich 2001, S. 66). Eine Unternehmung kann nun über die fünf Managementfunktionen beschrieben werden: Planung, Organisation, Personal (Ressourcen), Führung und Kontrolle, welche die notwendigen Gestaltungs- und Entwicklungsaufgaben der Unternehmensführung darstellen.

Markt- und Wettbewerbsanalysen sind dabei die Basis für die Einschätzung von Margenvorteilen im Wettbewerb. Damit steht die Ausgangslage für die Strategie im Kontext der Unternehmensführung fest. Entsprechende Aktionen können dann geplant werden, und zwar im Sinne von Gestaltung, Entwicklung und Lenkung mit Hilfe der fünf Managementfunktionen.

Bereits in der ersten der Managementfunktionen (die unten aufgeführt sind) hat Kommunikation eine Bedeutung; denn Voraussetzungen von Planungen, aber vor allen Dingen sich daraus ergebende Prognosen und Einschätzungen, sind wichtige Informationen für verschiedenste Anspruchsgruppen. Je strukturierter Zukunftsaussagen sein müssen, desto wichtiger wird auch die Gestaltung der Kommunikation einer Unternehmensplanung gegen außen. Selbstverständlich sind Planungsprozesse zuvorderst interne Managementprozesse, aber dennoch materialisiert sich die Information zu einem bestimmten Zeitpunkt nach außen.

Aufbauend auf solchen Planungen werden entsprechende Ressourcen bereitgestellt, welche die Organisation und vor allen Dingen das Personal und das Kapital betreffen. Auch hier hat die Kommunikation ihre eigene Bedeutung; denn die Veränderung und/oder die Beibehaltung von Organisationsformen sowie die Quantität und Qualität des Personals und des Kapitals sind Determinanten, die für verschiedene Anspruchsgruppen der Unternehmung wichtig sind. Nicht ohne Grund wird ja im Zusammenhang des Intellectual-Capitals auch von Humankapital und Organisationskapital gesprochen.

Ganz besonders wichtig wird die Kommunikation aber im Kontext der eigentlichen Führung und Kontrolle, die selbstverständlich auf Basis der Planungsprozesse und der notwendigen Ressourcenbereitstellung von Human- und Finanzkapital und deren organisationalem Rahmen stattfindet.

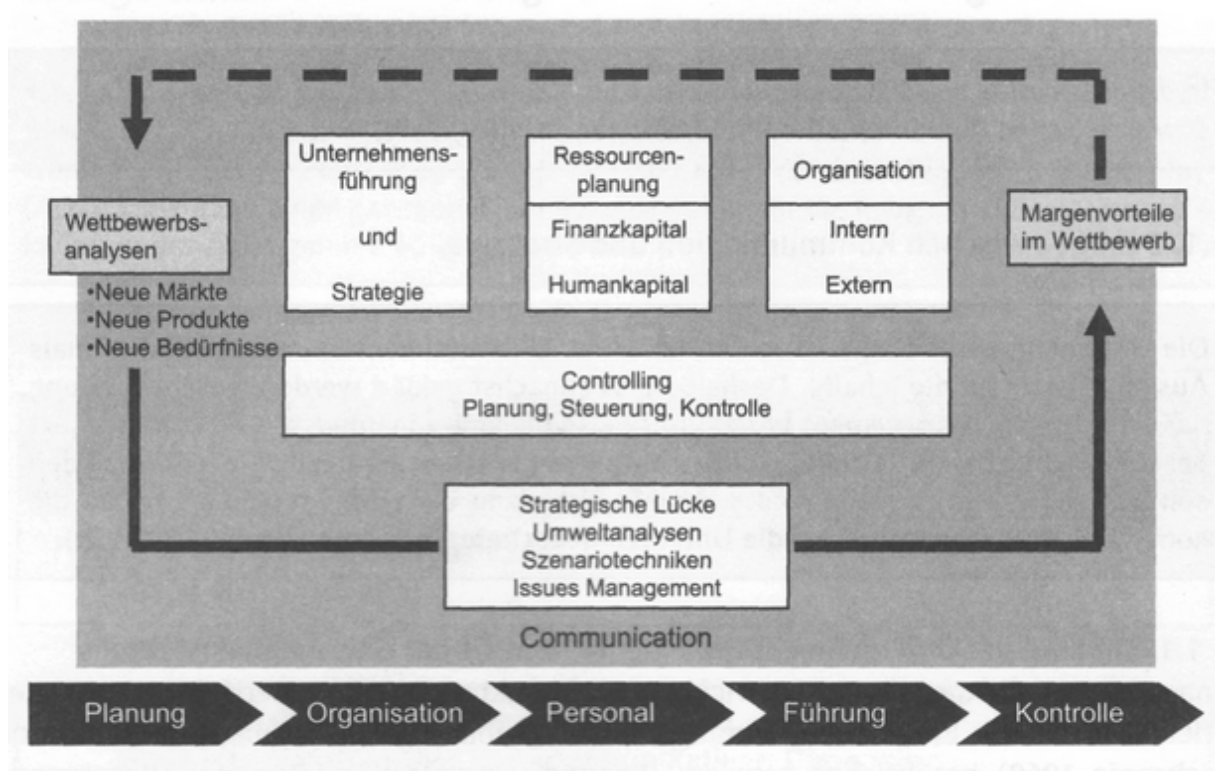


Abbildung 1: Die Bedeutung der Kommunikation in den Managementfunktionen (n. Will 2007)

Grundsätzlich verstehen Hahn/Hungenberg unter Führung als Tätigkeit einen Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung, der einen Prozess der Informationsgewinnung, -Verarbeitung und -abgabe darstellt (Hahn/Hungenberg 2001, S. 28f.). Unter Führung als eine Gesamtheit von Personen verstehen sie die Träger dieses Prozesses, die Willensbildungen und auch Willensdurchsetzungen gegenüber anderen Personen wahrnehmen. Auf der Ebene der Führung als Prozess differenzieren Hahn/Hungenberg dabei in Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten. Führungsprozesse sind also auch Kommunikationsprozesse, bei denen auf Basis einer geplanten und mit Ressourcen ausgestatteten

unternehmerischen Entscheidung geführt wird. Diese Führung findet einerseits über Kennzahlen statt, aber andererseits eben auch über die Interpretation der Kennzahlen sowie das Feedback der verschiedensten Anspruchsgruppen zu den Kennzahlen. Dies verdeutlicht die obige Darstellung.

Hungenberg ordnet Strategien zu den Objekten des Strategischen Management, die für ihn Ausgangs- und Mittelpunkt desselben sind (Hungenberg 2001, S. 7). Sie bestimmen die geschäftliche Ausrichtung und die langfristigen Ziele, die angestrebte Marktposition, die entsprechenden Ressourcen und die Führung. Dabei soll das Strategische Management auch die Voraussetzungen schaffen, um die normativen Ansprüche langfristig erfüllen zu können, wie folgende Abbildung verdeutlicht.

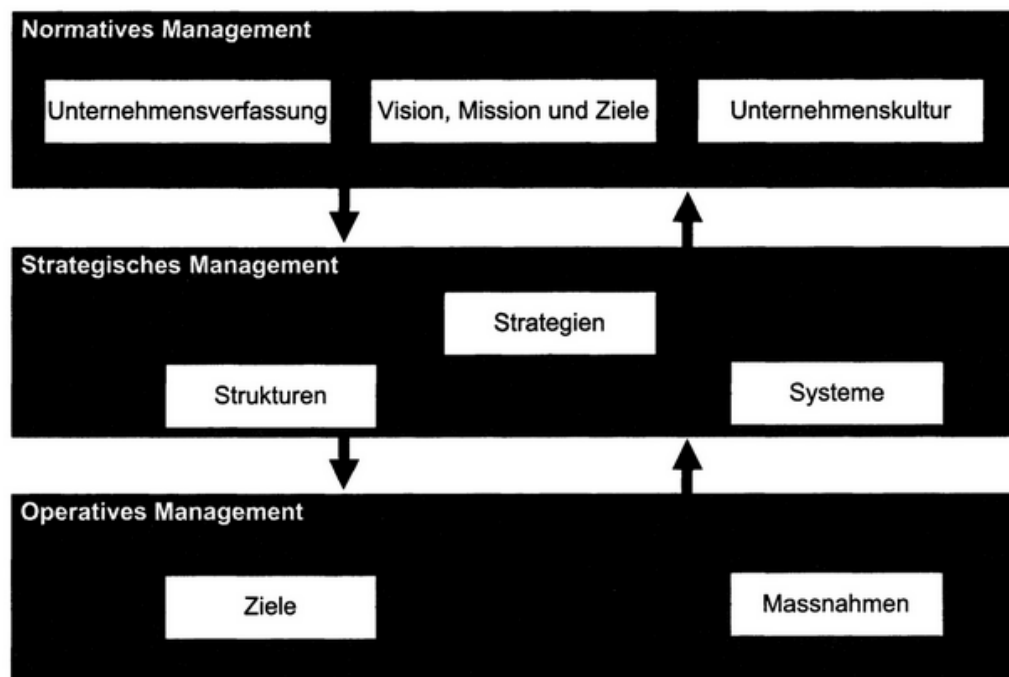


Abbildung 2: Modell des Managements (Hungenberg 2001, S. 21)

Strategie als Teil des Strategischen Managements hat folglich eine integrierende und koordinierende Funktion für die Unternehmensführung, die der Kommunikation der Ansprüche gegen innen und außen bedarf. Die Kommunikation hat die koordinierende Funktion für die Interpretation und ist somit das Pendant zur

koordinierenden Funktion der Strategie für Planung, Steuerung und Kontrolle des Führungsprozesses.

Somit bleibt aber die Frage, was eine Unternehmensstrategie ist. Müller-Stewens/Lechner greifen auf die Auffassung von Mintzberg zurück, um die Frage zu erläutern, was eine Strategie ist, da der Terminus auch ihrer Meinung nach mehrere Konnotationen im Sinne der »Five P's of Strategy« (Plan, Ploy, Pattern, Position und Perspective) haben kann (Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 20ff.).

Mal ist es also ein Plan im Sinne einer Weg-Zielbeschreibung, sodann ein Spielzug im Sinne von Winkelzügen im Wettkampf mit Konkurrenten, auch ein Muster im Sinne von Handlungen und Entscheidungen, gegebenenfalls eine Verortung im Sinne einer Markt- und Wettbewerbsposition oder eine Orientierung im Sinne einer Weltanschauung über die Umwelt der Unternehmung.

Argenti hat mit Referenz auf Porter die Verbindung von Strategie und Kommunikation einer Unternehmung beschrieben. »By creating a coherent strategy (...) the Organisation is well on its way to reinventing its handling of Communications. Just as important for the firm, however, is the ability to link the overall strategy of the firm to the Communications efforts. Michael Porter set the agenda for discussion of strategy in 1979. (...) Managers looking towards the development of communication strategies in the next Century need to think about how external forces shape its strategy as well« (Argenti 2002).

Das Problem ist die Art und Weise, wie Strategie und Kommunikation miteinander verbunden werden können. Der Eindruck, dass das Thema zwar erkannt, aber nicht umgesetzt wird, kann an vielen Stellen festgemacht werden. Es fehlt offensichtlich der zentrale Fokus für die Bedeutung des Kommunikationsmanagements im Kontext des Strategischen Managements. Argenti/Forman fassen das folgendermassen zusammen: »Since the 1970s, numerous studies have identified how organizations develop their strategies and, in some instances, how they succeed or fail as they attempt to move from a formulated strategy to its implementation. (...) Some of these studies also discuss the importance of communication to the process of implementing

strategy, but none of them considers communication to be a central focus« (Argenti/Forman 2002, S. 233).

Argenti und Argenti/Forman bemängeln folglich die fehlende Verbindung von Strategie und Kommunikation und den fehlenden Fokus der Strategie für die Kommunikation.

Nach der grundsätzlichen Frage der Bedeutung des Zusammenhangs von Strategie und Kommunikation stellt sich damit die weitere Überlegung, wie Kommunikation in den strategischen Sichtweisen berücksichtigt wird, um eine zusätzliche Koordinationsfunktion im Kontext der Interpretation liefern zu können, wie sie Hungenberg für die Strategie selbst konstatiert.

Die beiden etablierten Sichtweisen zur Ableitung von Strategien sind zum einen die Market Based View, die vor allem Porter vertritt, und die Resource Based View, die vor allem Hamel/Prahalad propagieren. Die Frage ist, welcher Zusammenhang bei beiden strategischen Perspektiven zur Kommunikation besteht: Im Fall der Resource Based View bietet die Kommunikation eine zusätzliche Kernkompetenz und im Fall der Market Based View liefert sie einen zusätzlichen Bestandteil der Generierung von immateriellen Werten entlang der propagierten Wertschöpfungskette. Der Ressourcen-Ansatz wird auch als eine Inside-Out-Perspektive eingestuft, da man sich in erster Linie mit den Kompetenzen innerhalb der Unternehmung auseinandersetzt, während im Markt-Ansatz die Outside-In-Perspektive vorherrscht, bei der man sich in erster Linie mit der Wettbewerbssituation auseinandersetzt.

In der Resource Based View gehen die Autoren von einer konsequenten Zukunftsbetrachtung der Unternehmung aus, bei der das Strategische Management seine Analysen auf die zukünftigen Märkte ausrichtet. Dazu stellt man konzernübergreifende Fähigkeiten in den Mittelpunkt, geht strategische Allianzen ein und entwickelt Strategien in unstrukturierten Arenen. Hamel/Prahalad fordern daher eine strategische Architektur statt der statischen strategischen Planung, die gemeinsames Wissen aller Linien und Stäbe verlangt (Hamel/ Prahalad 1994). Da man sich nun nicht an aktuellen Portfolios

orientieren soll, muss man in Kernkompetenzen investieren, die zum zukünftigen Aufbau von Geschäftsfeldern und Produkten führen könnten. Zur Identifikation von solchen Kernkompetenzen müssen alle Funktionen und Bereiche zusammenarbeiten, um einen unternehmensinternen Lernprozess zu gestalten. Aus Sicht dieses Ansatzes ist ein Wertorientiertes Kommunikationsmanagement, das alle Anspruchsgruppen gesamtunternehmensbezogen und vernetzt betrachtet, eine zusätzliche Kernkompetenz, die Einschätzungen, Erwartungen und Entwicklungen in das Kompetenz-Portfolio einbringt.

In der Market Based View baut Porter auf den Wertaktivitäten für die Wertschöpfungskette auf, die er in einem Längsschnitt in primäre und unterstützende Wertaktivitäten unterscheidet. Im Wesentlichen arbeitet Porter sodann wettbewerbsorientiert und anhand der Kostenführerschaftsstrategie. Interessanterweise formuliert er aber zusätzlich, dass neben den Strategien für die Geschäftsfeld- und Branchenebenen auch Strategien für die Unternehmens- und Konzernebenen entwickelt werden müssen (Porter 1986). An diesem Punkt setzen Überlegungen an, wie immaterielle Werte einer Unternehmung aus dem Produkt- und Brand-Portfolio abgeleitet werden, beziehungsweise auch auf Ebene der Unternehmung selbst formuliert werden können. Aus Sicht dieses Ansatzes konzentriert sich ein Wertorientiertes Kommunikationsmanagement darauf, die immateriellen Werte darzustellen.

Sichtweisen	Kommunikationsaspekte
Market Based View	Kommunikation als eigene Wertaktivität der Wertschöpfungskette zur Vermittlung immaterieller Werte
Resource Based View	Kommunikation als eigene Kernkompetenz zur Bildung von strategischen Allianzen mit verschiedenen Anspruchsgruppen

Tabelle 1: Kommunikationsaspekte der strategischen Sichtweisen

Diese Kommunikationsaspekte zeigen, dass es in beiden strategischen Sichtweisen eine kommunikative Sichtweise gibt, eine Communications View mithin, die einmal über eine Wertaktivität und ein anderes Mal über die notwendige Kernkompetenz beschrieben wird. Auf diese Art und Weise lässt sich die Verbindung zwischen Strategie und Kommunikation darlegen und damit als Teil der Unternehmensführung beschreiben.

2.1.1. Kommunikation und Unternehmensstrategie

Nur wenige Autoren haben sich explizit mit der kommunikativen Dimension in den beiden etablierten strategischen Sichtweisen auseinandergesetzt: Rindova/Fombrun bauen auf Porters Wettbewerbsvorteilen auf und führen eine kommunikative Interaktion ein, indem sie zwischen den Aktionen selbst und den Interpretationen dieser Aktionen durch bestimmte Anspruchsgruppen unterscheiden. Sie liefern dazu drei Gründe: Zum einen ignorieren ökonomische Theorien über Wettbewerbsvorteile die Interpretationen, zum zweiten fokussieren sich die Theorien auf wettbewerbliche Interaktionen zwischen Rivalen, aber nicht auf die Rolle der Ressourcen-Halter und zum dritten erklären die bekannten Ansätze nicht, wie die strategischen Aktionen der Firmen und der Ressourcen-Halter die jeweiligen Branchenbedingungen kreieren. Sie stellen deshalb folgendes Modell auf.

Das Modell liefert zwei Weiterentwicklungen: (1) Wettbewerb limitiert sich nicht nur auf Ressourcen, sondern beinhaltet auch Interpretationen multipler Anspruchsgruppen, und (2) Marktstellungen auf bestimmten Aktionen werden nicht nur dazu eingesetzt, Wettbewerber zu bekämpfen, sondern auch um die Wahrnehmung und Re-Aktionen von Anspruchsgruppen zu beeinflussen (Rindova/Fombrun 1999, S. 705).

Aus diesem Ansatz leiten Rindova/Fombrun vier Implikationen für die Strategie-Forschung ab: (1) Die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen ist ein interaktiver Prozess; (2) Wettbewerbsvorteile werden durch einen sozialen Prozess gebildet; (3) Wettbewerbsvorteile bilden sich aus Beziehungen und (4) das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen ist ein Lernprozess (ebenda, S. 706).

Eine solche ausführliche kommunikative Betrachtung in Bezug auf Hamel/Prahalads Resource Based View gibt es leider nicht. Es gibt allerdings Ansätze: Im Editorial der Millenniumsausgabe von »Die Unternehmung« schreibt Bruhn einleitend über Schreyögg's Beitrag über die Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven des Strategischen Managements folgendes: »Als zentral (in Schreyögg's Beitrag - der Autor) werden dabei die abnehmende Planbarkeit strategischer Systeme und die zunehmende Entwicklung hin zu kompensierenden organisatorischen Ansätzen angesehen. (...) Um überhaupt sinnvoll arbeiten zu können, gehört es demnach zu den Hauptaufgaben der Führung, die Umwelt richtig zu interpretieren« (Bruhn 1999, S. 385 - Hervorhebung durch den Autor).

In Schreyögg's Überblicksbeitrag findet sich nur am Rande der Hinweis auf Kommunikation - nämlich bei der Beschreibung von Hamel/Prahalads Ansatz der Kernkompetenzen: »Das Strategische Management wird aus dieser Sicht ganz und gar ein Kompetenzmanagement. Kernkompetenzen sollen gepflegt werden durch: verbesserte Kommunikation, Beseitigung von Lernbarrieren, eine nur lose Kopplung der Subsysteme usw.« (Schreyögg 1999, S. 394 - Hervorhebung durch den Autor).

Ausführlicher, wenn auch nicht zentral, befasst sich Bouncken im Rahmen der Identifikation von Kernkompetenzen mit der Kommunikation. Für sie sind Kompetenzen auch eine Integrationsleistung von Ressourcen und Fähigkeiten, die insbesondere eine Koordination zwischen Menschen und deren Fähigkeiten betrifft. Kernkompetenzen sind eine Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen, die zusammenwirken müssen, um eine bestimmte Marktleistung zu erbringen (Bouncken 2000, S. 868).

Als Quelle von Kernkompetenzen benennt sie neben anderen auch die *Außenwirkung der Unternehmung*. Darunter listet sie Faktoren wie Marketing, Public Relations oder die Vergangenheit der Unternehmung auf. Des Weiteren unterscheidet Bouncken die Informationsbereiche über Kernkompetenzen und führt hier unter Außenwirkung Produkte/Dienstleistungen, Unternehmensimage und Erfolgsgeschichte auf (ebenda, S. 869f.).

Bouncken stellt sodann einen eigenen weiterführenden integrativen Ansatz vor, bei dem sie - fast im Porterschen Sinne - wertschöpfungsübergreifende Bereiche und wertschöpfende Phasen unterscheidet. Zu den letzteren zählt Bouncken neben der Kurationskompetenz und der Ausführungskompetenz auch die externe Kommunikationskompetenz. Die interne Kommunikation ordnet sie übergreifenden Bereichen zu. Auch wenn Bouncken die Differenzierung in interne und externe Kommunikationskompetenz so weit führt, dass sie sie unterschiedlich im Sinne der übergreifenden Klammer einstuft, so zählt sie die Produkt- und Unternehmenskommunikation u. a. eindeutig zu den Kernkompetenzen.

Strategiefindung und -implementierung Führung Organisationsentwicklung Interne Kommunikation Technologiebereitstellung; Rentabilitäts- und Liquiditätssicherung Personalrekrutierung, -Schulung, -Zufriedenheit und -motivation		
Kreations- und Umsetzungs-kompetenzen • Innovation • Implementierung von Neuerungen • Time-Orientiation • Leistungsdefinition • Kundennutzen- • Optimierung	Ausführungs-kompetenzen • Logistik • Leistungsbereitstellung • Leistungserstellung • Leistungsdefinition • Auftragsabwicklung	Externe Kommunikations-kompetenzen • Produkt- und kommunikation • Persönliche Kommunikation • Reputationsbildungy • Distribution • Service

Tabelle 2: Kompetenzmodell nach Bouncken (Bounken 2000, S. 877)

Das Erweiterungspotential für die Entwicklung eines Wertorientierten Kommunikationsmanagements auf Basis der etablierten Sichtweisen zur Ableitung von Strategien ergibt sich somit einerseits aus der

Interpretationsfähigkeit nach außen und andererseits aus der Feedbackfähigkeit nach innen.

2.1.2. Kommunikation und Management

Bei sozialer Kommunikation handelt es sich um den zwischenmenschlichen Austausch von Mitteilungen, Gedanken und Gefühlen sowie die Fähigkeit von Menschen, in Gruppen soziale Beziehungen zu unterhalten. Dabei läuft die Kommunikation auf zwei Ebenen ab: Auf der Sachebene werden interpersonell Entscheidungen über Sachverhalte getroffen, wohingegen auf der Beziehungsebene die Loyalität, das Vertrauen und die Motivation eine Rolle spielen (vgl. hierzu und zum Folgenden Birker, 2000). Auch bezüglich der Grundhaltung bei der Gesprächsführung gibt es zwei Möglichkeiten. Führt man ein Gespräch mit dem Ziel, dem Gesprächspartner seine Meinung zu oktroyieren, so spricht man von einer Gewinner-und-Verlierer-Strategie. Ist das Ziel dagegen Übereinstimmung und ein gemeinsames Ergebnis, wird also die Meinung des Gegenübers akzeptiert, so handelt es sich um eine „Win-Win“-Lösung. Verfolgt man letzteres Ziel, so ist es ratsam, die von Schulz von Thun, Ruppel und Stratmann (2002) propagierten Kompetenzen der Gesprächsführung zu beachten.

Wer ein Gespräch führt, sollte sich interessieren, Farbe bekennen (nach einer Situationsanalyse einen eigenen Standpunkt bilden und Stellung nehmen) und das Gespräch entsprechend den Erfordernissen der Gesamtsituation strukturieren. In der Praxis allerdings besteht eine Kluft zwischen der dargestellten Theorie und der tatsächlichen Umsetzung. So gelingt „in den meisten Fällen kommunikativer Interaktion zwischen Menschen die Vermittlung des Gemeinten nur teilweise, fragmentarisch oder modifiziert.“ (Hahne, 1997, S. 405). Damit kann der Sinn von kommunikativen Handlungen, wie er im Alltag von Gesprächspartnern produziert wird, nicht immer aufgenommen werden (Giddens, 1984). Ursache dafür sind häufig unzureichende Grundkenntnisse, Betriebsblindheit oder selbstkonzeptbedingte Verzerrungen (Scholl, 1995). Aus diesen Gründen ist es erforderlich, dass beide Interaktionspartner sich der theoretischen Grundlagen der Kommunikation bewusst werden und auch bereit sind, diese umzusetzen. Grundlegend für das Verständnis kommunikativer Prozesse ist die Kenntnis eines Kommunikationsmodells in Verbindung mit Feedback, Verständnis für das

psychologische Modell der Kommunikation gemäß Schulz von Thun sowie die Beachtung der Kommunikationsaxiome von Watzlawick. Diese Themenbereiche werden nachfolgend behandelt, abschließend werden Störungen im Kommunikationsverhalten aufgeführt. Dabei beschränken sich die Ausführungen auf zwischenmenschliche Kommunikation.

Bei Herger heißt es grundlegend: »Mit der zunehmenden Wahrnehmung der Organisationskommunikation als strategische Bedrohung, welche die Handlungsspielräume der Organisation wesentlich einzuengen vermag, öffnet sich das Bewusstsein für die Entwicklung und Etablierung der Organisationskommunikation als eigenständiges organisationales Funktionssystem neben dem Controlling-, dem Human Resources- oder dem Marketing-Management« (Herger 2004, S. 14f.). Und an anderer Stelle: »Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Steuerung der Organisationskommunikation aus funktionaler Perspektive zu beobachten und dabei theoretisch fundierte Handlungszusammenhänge abzuleiten, diese in der empirischen Befragung zu erklären und als Managementkonzept zu entwickeln« (ebenda, S. 16).

Herger nutzt dabei unter anderem den funktional strukturellen Ansatz von Luhmann, um mittels (Organisations-)Kommunikation die Komplexität sozialer Systeme zu reduzieren. Er nutzt dabei auch die Allgemeingültigkeit des Luhmann'schen Konzepts als Grundlage, um die Organisationskommunikation mit der Managementlehre zu verbinden. Dabei verbindet er dieses auch mit der Steuerungsfrage als Gegenstand des Managements, wie sie im »alten« St. Galler Management-Konzept im Sinne einer komplexitätsbewältigenden Aufgabe von Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eingeführt wurde. Hergers Arbeit bezieht sich im Wesentlichen auf das »alte« St. Galler Management-Konzept im Sinne Bleichers (ebenda, S. 49ff.).

Die bisherigen Steuerungsmodelle der Organisationskommunikation - er unterscheidet nur marketingorientierte Ansätze und kommunikationswissenschaftliche Ansätze - greifen für Herger alle zu kurz: »Für die Betrachtung der marketingorientierten Modelle der Orga-

nisationskommunikation kann insgesamt festgehalten werden, dass mit der Instrumentalisierung der Public Relations unter der Marketingfunktion eine folgeschwere Komplexitätsreduktion der Organisationskommunikation einsetzt. Das Reflexionsniveau wird dadurch eingeschränkt - vorab die Reflexion gegenüber der Öffentlichkeit - und die Möglichkeit differenzierender Selektion wird reduziert« (ebenda, S. 92).

Die kommunikationswissenschaftlichen Ansätze kommen der Anforderung einer Gleichstellung der Instrumente wesentlich näher, bleiben aber wegen der fehlenden Perspektive im Management der Organisationskommunikation schwach ausgebildet, (ebenda, S. 92). Deshalb bietet Herger seinen Ansatz der Organisationskommunikation aus funktionaler Perspektive an, welches er schlussendlich mit organisationalen Managementprozessen verknüpft (ebenda, S. 301 ff.).

Herger differenziert dabei in eine transaktionsorientierte und eine interaktionsorientierte Funktion: Die transaktionsorientierte Marktkommunikation fokussiert auf Bezugsgruppen in Transaktionsmärkten und die interaktionsorientierten Public Relations auf Bezugsgruppen in Interaktionsmärkten. Beide Funktionen können zudem in die Themen Produkt- und Unternehmenslevel unterschieden werden (s. Abbildung 3).

Hergers organisationalem Kommunikationsansatz fehlen somit zwei Bestandteile für eine Integration seines Ansatzes in das Unternehmensmanagement: Zum einen mangelt es an einer Spezifizierung der übergreifenden Interaktionsthemen. Zum anderen fehlen Herger die Anknüpfungspunkte zur tatsächlichen Schnittstellendefinition mit den Unterstützungs-, Geschäfts- und Managementprozessen im Sinne des Neuen St. Galler Managementmodells.

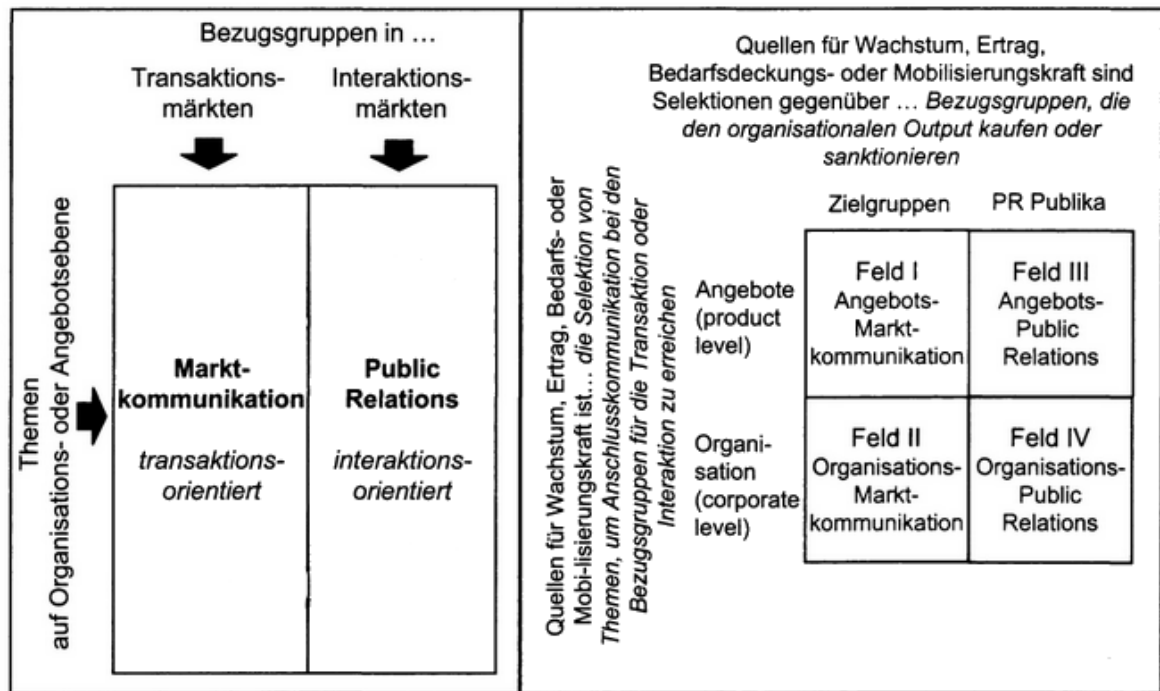


Abbildung 3: Funktionsfelder der Organisationskommunikation (n. Herger, 2004)

Herger zeichnet nach, dass die »Organisationskommunikation als interaktionsorientierte Kommunikation den Unterstützungsprozessen zuzurechnen« ist (ebenda, S. 301). Allerdings zeigt Herger nicht auf, wie der in der Terminologie des Neuen St. Galler Management-Modells als Unterstützungsprozess bezeichnete Prozess in einer Organisationskommunikation definiert und mit anderen Unterstützungsprozessen sowie mit den Geschäfts- und Managementprozessen verknüpft werden kann.

Hergers organisationalem Kommunikationsansatz fehlen somit zwei Bestandteile für eine Integration seines Ansatzes in das Unternehmensmanagement: Zum einen mangelt es an einer Spezifizierung der übergreifenden Interaktionsthemen. Zum anderen fehlen Herger die Anknüpfungspunkte zur tatsächlichen Schnittstellendefinition mit den

Unterstützungs-, Geschäfts- und Managementprozessen im Sinne des Neuen St. Galler Managementmodells.

Zühlsdorfs Dissertation »Gesellschaftsorientierte Public Relations« skizziert einen gesellschaftsorientierten Kommunikationsansatz. Sie erkennt in der exponentiell gewachsenen Mediatisierung der Gesellschaft, in diesen massenmedialen Kommunikationsprozessen, in mehrfacher Hinsicht die Relevanz für gesellschaftsbezogene Unternehmenskommunikation.

Zum einen stellen die massenmedialen Kommunikationsprozesse in rein quantitativer Hinsicht einen bedeutsamen Faktor für unternehmerisches Handeln dar; zum anderen bezieht sich ein Grossteil der massenmedialen Kommunikation auf negative Ereignisse der Unternehmenstätigkeit und damit auf einen qualitativen Aspekt. In diesem Zusammenhang erarbeitet sie Erklärungsansätze für die Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmungen und kritischer Öffentlichkeit (Zühlsdorf 2002, S. 13ff.).

Bei der Problemdiskussion gesellschaftsorientierter Unternehmenspolitik unterscheidet Zühlsdorf drei Merkmale der Interaktion zwischen Unternehmungen und Öffentlichkeit: Den normativen Charakter der Auseinandersetzung, den akteurbezogenen Charakter mit zivilgesellschaftlichen Protestgruppen und den katalysatororientierten Charakter der öffentlichen Thematisierung durch die Medien (ebenda, S. 33).

Damit differenziert sie die gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik auf der Ebene der Zielbündel (normative Ebene), auf der Ebene der Stakeholder (akteurbezogene Auseinandersetzung) sowie auf der Ebene der Zwischenzielgruppen (der katalysatororientierten Betrachtung der Medien). Im Kontext ihrer betriebswirtschaftlichen Diskussion und der dortigen Unternehmens-Umfeld-Interaktion nimmt die Stakeholderanalyse relativ breiten Raum ein. Sie bezieht sich dabei auf eine Einteilung der unternehmerischen Anspruchsgruppen in Anlehnung an Dyllick (1984), bei der Eigentümer, Management und Mitarbeiter als interne Anspruchsgruppen sowie

Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Politik und kritische Öffentlichkeit als externe Anspruchsgruppen bezeichnet werden (ebenda, S. 119).

Für den hier vorgestellten Ansatz gilt es dabei einerseits herauszuarbeiten, welche Stakes eine Anspruchsgruppe in der interpersonalen oder massenmedialen Beziehung zur Unternehmung hat, und zum anderen, wie die Communications Relations zu auf diese Art und Weise definierten Stakeholdern vorgenommen werden können.

Es geht also weniger um die Anspruchsgruppe im Sinne des Anspruches, sondern vielmehr um die Zielgruppe im Sinne der kommunikativen Erreichbarkeit.

Diese Problematik erkennt auch Zühlsdorf, wenn sie Paul Achleitner zitiert, der folgende Situation charakterisiert: »Sobald sich im Umfeldbereich die Konflikte häufen (mit Stakeholdern - der Autor), wird mit der Einrichtung einer entsprechenden Stabsstelle reagiert: Public Affairs für Medienbeziehungen, Governmental Affairs für Regierungsbeziehungen, Political Risk Units für Investitionsanalysen, volkswirtschaftliche Abteilungen für ökonomische Analysen, Planungsabteilungen für allgemeine Umweltanalysen usw.)

Der anschliessende Wildwuchs an konkurrierenden Abteilungen verhindert letztlich in vielen Fällen ein koordiniertes und systematisches Vorgehen« (P. Achleitner zit. nach Zühlsdorf 2002, S. 129).

2.1.3. Kommunikation und Personalentwicklung

Die Anpassung des Menschen an die Aufgabe wird u.a. durch personelle Entscheidungen angestrebt - z.B. auf eignungsdiagnostischer Grundlage. Da nun aus humanen und ökonomischen Gründen Menschen nicht beliebig austauschbar sind, trägt dieses Konzept nur begrenzt. Da sowohl die Anforderungen als auch die Menschen sich im Zeitablauf häufig ändern, kann

die in der Vergangenheit einmal getroffene Zuordnungsentscheidung zwischen dem Menschen und seiner Aufgabe - selbst wenn sie seinerzeit gestimmt hat - längst überholt sein. Das eignungsdiagnostische Konzept erweist sich somit als zu statisch; es ist durch ein dynamisches zu ersetzen oder doch zumindest zu ergänzen.

Als solch ein dynamisches Konzept kann das der Anpassung des Menschen an die Aufgabe bzw. an die Organisation durch Maßnahmen der Verhaltensmodifikation angesehen werden. Diese Verhaltensmodifikation kann sich auf motorische und kognitive Fertigkeiten beziehen, wie es in den traditionellen Formen der Aus- und Weiterbildung meist der Fall ist; sie kann sich aber auch auf das Training emotionaler, motivationaler, volitionaler und sozialer Fertigkeiten oder gar Kompetenzen richten. Auch in diesem Fall könnte man grundsätzlich von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sprechen, doch ist hier häufiger von Schulung, Training oder auch von Verhaltensmodifikation (im engeren Sinne) die Rede. Diese Maßnahmen sind als Bestandteile im umfassenden Kontext der »Personalentwicklung« zu sehen, die zunehmend auch ein Feld der organisationspsychologischen Forschung und Praxis wird (Conradi, 1983; Neuberger, 1991; Holling & Liepmann, 1995; Sonntag, 1999). Zur Personalentwicklung zählen aber auch weite Felder des informellen Lernens (Staudt & Kriegesmann, 1999)

Der Begriff Personalentwicklung wird allerdings nicht einheitlich verwendet (Neuberger, 1992). Hier kann und soll es nicht darum gehen, Differenzen zwischen verschiedenen Definitionen im Detail aufzuweisen, sondern es soll knapp gezeigt werden, dass sich in diesen Definitionen zum Teil ein jeweils anderer Gegenstand der Personalentwicklung darbietet und auch jeweils andersartige Ziele dieser Maßnahmen genannt werden. Auf der einen Seite schreibt Rüter (1988, S. 3), dass Personalentwicklung »die systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten des Mitarbeiters in Abstimmung mit seinen Erwartungen und Tätigkeiten« sei, während auf der anderen Seite Neuberger (1991, S. 3)

definiert: »Personalentwicklung ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens.

«Man sieht, dass es in der ersten der beiden Definitionen um den Mitarbeiter als Einzelperson geht, in der zweiten dagegen um das Personal als Aggregat. Diese zweite Sichtweise würde also bedeuten, dass die Entlassung wenig qualifizierter und die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter dann als Maßnahme der Personalentwicklung interpretiert werden kann. Dies ist nicht unabhängig von den Zielen. In der ersten der beiden Definitionen werden - wie in den meisten entsprechenden Umschreibungen - sowohl die Ziele bzw. Interessen des Mitarbeiters als auch jene des Unternehmens berücksichtigt, während in der zweiten ausschließlich die des Unternehmens (Verwertungsabsicht) genannt werden. Nachfolgend wird im Sinne der ersten Definition bei der Darstellung exemplarischer Personalentwicklungsmaßnahmen von der einzelnen Person - dem Individuum - ausgegangen werden, wobei sowohl und zwar vorrangig die Interessen des Unternehmens, aber auch die des einzelnen berücksichtigt werden sollen. Auch bei einer so verstandenen Personalentwicklung ist das Konzept weit und umgreift mehr als eine gezielte Verhaltensmodifikation. Diese aber nimmt innerhalb der Personalentwicklungsmaßnahmen einen breiten Raum ein.

2.2. Inhaltsebenen

2.2.1. Managementprozesse

Managementprozesse sind im Neuen St. Galler Management-Modell als Prozesse beschrieben, die die grundlegenden Aufgaben im Sinne der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer zweckorientierten, soziotechnischen Organisation umfassen. Die kommunikative Dimension der Managementprozesse muss dieser Definition folglich gerecht werden und sich ebenfalls auf grundlegende Aufgaben ausrichten.

Dabei stellen die Interaktionsthemen verschiedene Inhalte für die kommunikativen Prozesse mit den Anspruchsgruppen dar und dienen als Referenzgrößen für die kommunikative Dimension der Managementprozesse. Diese Themen ergeben sich aus Anliegen und Interessen, Normen und Werten sowie Ressourcen, um die sich eine Unternehmung aktiv bemühen muss (s. Abbildung 4).

Managementprozesse unterteilen sich dabei in normative Orientierungsprozesse, die der Reflexion und Klärung der normativen Grundlagen dienen; in strategische Entwicklungsprozesse, die sich der Strategie- und Wandelarbeit und damit der Prozessentwicklung widmen; und in operative Führungsprozesse, die unter anderem anhand von Führungs-kenngößen für Prozesse der Mitarbeiterführung, der finanziellen Führung und des Qualitätsmanagements verantwortlich sind.

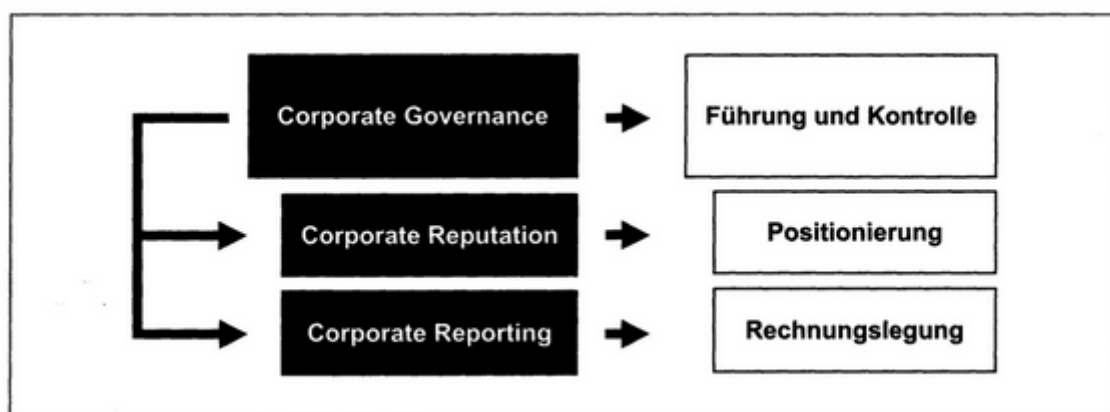


Abbildung 4: Bedeutung von Corporate Governance (n. Will, 2007)

Die kommunikative Dimension der normativen Orientierung wird hier über Corporate Governance beschrieben, da es sich dabei um die transparente Darstellung der gesamten Unternehmensführung handelt, d.h. um eine Legitimation der Führung gegenüber den Anspruchsgruppen. Dies betrifft alle Interaktionsthemen; denn Anliegen und Interessen müssen abgestimmt, Normen und Werte akzeptiert sein und finanzielle und personale Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die kommunikative Dimension der strategischen Entwicklung und der operativen Führung wird über Corporate Reporting und Corporate Reputation beschrieben. Corporate Reporting beschreibt dabei die transparente Rechnungslegung und Corporate Reputation die transparente Positionierung des normativ legitimierten unternehmerischen Handelns.

Es wird also auch hier ein Kontext zwischen Reporting und Governance hergestellt, aber erstens ist die Hierarchie umgedreht (Governance als Teil des Reporting), zweitens sind beide auf operativer Ebene verortet und drittens fehlt der Teil der Reputation. Ziel der dort skizzierten Rechnungslegung ist die Fair Presentation, die ebenfalls das explizite Hauptziel der Transparenz von Corporate Governance Kodizes ist (Cromme 2002, S. 20).

Diese operative Verortung im Neuen St. Galler Management-Modell ist aber insofern nachvollziehbar, als die Historie der Corporate Governance eine aus der Rechnungslegung kommende Betrachtung ist. Das »Sub-Thema« Corporate Governance hat sich aber inzwischen zu einem »eigenen« Thema entwickelt, so dass jetzt eine Einordnung von Corporate Governance im Rahmen der normativen Orientierung sinnvoll ist.⁸⁶

Aus seiner Genese heraus war Corporate Governance zweifelsohne zunächst ein Thema der finanziellen Führung - nämlich als transparente Darstellung der Führung und Kontrolle nach am Kapitalmarkt akzeptierten Kriterien der Erfolgsmessung und -Vergütung. Aus dieser Beschreibung heraus ist es logisch, dass man Corporate Governance als einen Prozess der finanziellen Führung und damit als einen Prozess der operativen Führung im Rahmen der Managementprozesse beschreibt.

Corporate Governance hat aber heute eine ganz andere Bedeutung. Gomez (2004b), aber auch Hilb (2004b) empfehlen eine weiter gefasste Betrachtung von Corporate Governance und seiner organisatorischen Verankerung. Beide Autoren halten fest, dass Corporate Governance eben nicht auf der Ebene der operativen finanziellen Führung im Rahmen der Unterstützungsprozesse bleiben darf, sondern im Kontext eines weiter gefassten Führungsansatzes betrachtet werden sollte.⁸⁷

Es bedarf grundsätzlich - wie Gomez formuliert - einer sorgfältigen ganzheitlichen Zielbestimmung und damit der Stärkung einer glaubwürdigen Führung (2004, S. 20ff.). Corporate Governance ist mithin im Sinne Ulrichs (1970) Teil des Führungsmodells und bietet damit eine Integration von Führung und Kommunikation, die Bruhn/Reichwald (2005) als zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg definieren.

Corporate Governance hat somit eine enge Verbindung zur Führung von Unternehmungen - nämlich bei der Interpretation des Unternehmens als Aktions-, Interessen- und Vertragszentrum (vgl. Hahn/Hungenberg 2001). Aus systemtheoretischer Sicht dient die Unternehmung dazu, die Ziele der an ihr interessierten Anspruchsgruppen zu erfüllen, die wiederum die Unternehmung aus ihrer jeweiligen Einschätzung interpretieren. Deshalb sind für Hahn/Hungenberg Führungstätigkeiten auch immer personenbezogene Informations- und Kommunikationsprozesse (Hahn/Hungenberg 2001, S. 28f.).

Müller-Stewens/Lechner haben Corporate Governance in der zweiten Auflage ihres General Management Navigators explizit neu aufgenommen und begründen dies folgendermassen: »Kaum ein wirtschaftliches Thema wurde in aktueller Zeit in den westlichen Industrieländern so intensiv diskutiert wie das der Corporate Governance.

Der Zusammenhang von Corporate Reputation und Reporting ergibt sich aus der ganzheitlichen Betrachtung der materiellen und immateriellen Werte einer Unternehmung und deren investiver und interpretativer Darstellung. Damit trifft

dieser Zusammenhang auch den Grundansatz des Neuen St. Galler Management-Modells, welches explizit eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensführung ausarbeitet.

Corporate Reputation stellt dabei die Interaktionsthemen gegenüber den Anspruchsgruppen bereit, die zu einer Positionierung der Unternehmung führen, während Corporate Reporting die Interaktionsthemen gegenüber den Anspruchsgruppen bereitstellt, die zur Rechnungslegung der Unternehmung gehören. Dabei begrenzen sich die Anspruchsgruppen aber nicht auf die eine oder andere Interaktionsthematik, sondern beziehen ihre Informationen aus beiden Themen.

Beide Interaktionsthemen unterscheiden sich in Bezug auf die Sichtweise - Investitionssicht und Capital-View (aus dem Corporate Reporting) sowie Interpretationssicht und Relations-View (aus der Corporate Reputation). In beiden Fällen werden aber sowohl die materiellen als auch die immateriellen Werte analysiert - entweder mittels materieller oder immaterieller Kennzahlen (s. Abbildung 5).

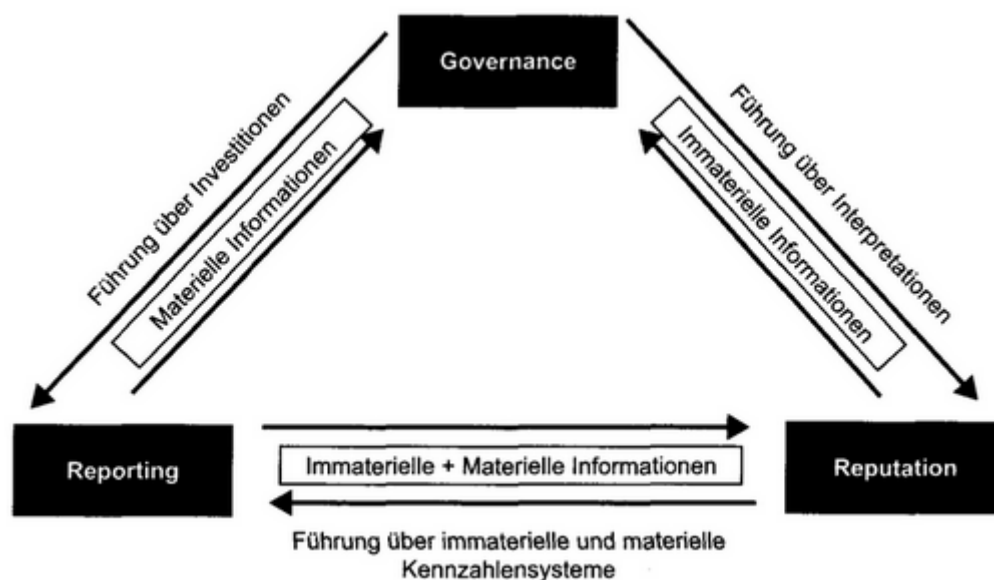


Abbildung 5: Aspekte von Corporate Governance (n. Will, 2007)

Das Führungsmodell beinhaltet zusätzlich eine Communications View, die diese beiden Sichtweisen für das Management zusammenfasst, wie folgende Tabelle verdeutlicht. Die Relations View betrachtet unternehmerisches Handeln aus Sicht der Positionierung gegenüber den Anspruchsgruppen und damit aus Sicht der Kommunikationsfähigkeit. Die Capital View betrachtet dieses unternehmerische Handeln aus Sicht der Rechnungslegung gegenüber den Anspruchsgruppen damit aus Sicht der Interpretations- beziehungsweise Darstellungsfähigkeit.

2.2.2. Unternehmerisches Handeln

Es geht immer um eine Fair Presentation der Unternehmung gegenüber seinen Anspruchsgruppen. Das Ziel der Rechnungslegung ist die getreue Darstellung - eben die „Fair-Presentation“. Diese Norm der getreuen Darstellung benötigt somit entsprechende Daten zur Ableitung des Unternehmenswertes, um deren Bedeutung es im Rahmen der Interpretation unternehmerischen Handelns geht.

Diese Kennzahlen und deren Erläuterung gegenüber den Anspruchsgruppen sind Kern der Interaktionsthemen Corporate Reputation und Corporate Reporting. Die Fragestellung dieses Kapitels ist, wie sich die materiellen und immateriellen Werte beziehungsweise das Finanz- und Intellektuelle Kapital auf einander beziehen lassen, um eine Investitionssicht und Interpretationssicht des Unternehmenswertes anbieten zu können.

Eine zusätzliche Interpretationssicht auf das Unternehmen reduziert Informationsasymmetrien und damit das Investitionsrisiko und senkt konsequenterweise die Kapitalkosten. Sämtliche Kapitaleinsatzfaktoren - vom Finanzkapital über alle Komponenten des Intellectual Capital - können einerseits aus einer Investitionssicht beleuchtet werden und führen dann zum Buch-, Markt-, Geschäfts- oder Unternehmenswert der Unternehmung. Das Grundkonzept dieser ganzheitlichen Betrachtung ist, dass unternehmerisches

Handeln nicht nur über die rechenbaren investitiven Aspekte beurteilt werden sollte, sondern zusätzlich auch über die - im Sinne der Rechnungslegung - nicht rechenbaren bzw. nicht bewertbaren interpretativen Aspekten.

Der Ansatz der Behavioral Finance verbindet traditionelle wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungsmethoden mit Methoden der Psychologie. Behavioral Finance unterscheidet sich von anderen Fachrichtungen und methodischen Ansätzen in der Ökonomie dahingehend, dass sie nicht grundsätzlich von rationalen, nutzenmaximierenden Wirtschaftsakteuren ausgeht, sondern nutzt die Ergebnisse von Untersuchungen systematischer menschlicher Handlungsmuster bei Entscheidungen - Individuen (Montier 2002) oder Unternehmungen (Baker 2004) - unter Ungewissheit und Zeitdruck.

Der Ansatz integriert mögliche emotionale Faktoren bei Anlegern in Fall von Investitionsentscheidungen. Die Informationsvermittlung ist ein wesentlicher Faktor, der zu Asymmetrien zwischen den Marktteilnehmern führt, die in der Folge eine reine neoklassische Sichtweise auf den Ablauf des Marktgeschehens verunmöglichen. Die Wertkommunikation dient dem Abbau von Markteffizienzen, indem Informationsasymmetrien via Transparenz überwunden werden sollen.

Sofern diese zwei Seiten einer Medaille nach ein und demselben Beurteilungsmuster bewertet werden, können zusätzliche Informationen für die Anspruchsgruppen zum Abbau von Informationsasymmetrie geboten werden. Beide Seiten bedingen aber einander, da Interpretationen in die Investitionsentscheidung einfließen - als Zuschläge oder Abschläge auf den Unternehmenswert.

Wie ist das gemeint? Investorenkapital kann beispielsweise über die unterschiedlichen Investoren (private oder institutionelle) und ihre Renditeansprüche aus Investitionssicht beschrieben werden (hard factor), aber ebenso über die Aussagen von Analysten oder Investoren selbst, wenn die Reputationsansprüche im Vordergrund stehen (soft factor). Porak hält zu den

weichen Faktoren fest: »Offensichtlich determinieren nicht nur die in Bilanz, Erfolgsrechnung und Cashflow-Statement wiedergegebenen Finanzdaten den Wert eines Unternehmens. (...) Welche >soft factors< und welche zu Grunde liegenden kommunikativen Prozesse für die Wahrnehmung des Unternehmens sind auf dem Kapitalmarkt und damit für die Unternehmensbewertung relevant?« (Porak 2005, S.156).

Das Problem für beide oben beschriebenen Wert-Ansätze ist aber, dass ein Gutteil der immateriellen Werte nicht aktivierbar und deshalb nicht bilanzierbar ist. Es bedarf deshalb offensichtlich einer Vorgehensweise, die beide Sichtweisen systematisch miteinander in Beziehung setzt. Eine Möglichkeit besteht darin, dass man Investitionssicht und Interpretationssicht einer Unternehmung über einen Residualwert miteinander in Beziehung zu setzen versucht und damit einen ganzheitlichen Ansatz vollzieht. Wie hängen die Werte aber zusammen?

Ein Buchwert definiert sich über die in den Büchern, also in der Bilanz stehenden Werte, die nach den Ansätzen der Rechnungslegung bestimmt sind. Ein Barwert definiert sich im Idealfall - auf die ganze Unternehmung bezogen - über die Summe der diskontierten Cashflows, also über Einzahlungsüberschüsse über alle definierten Einheiten aus dem Controlling. Ein Marktwert definiert sich über den am Markt erzielbaren Preis, bei börsennotierten Unternehmungen also über die Marktkapitalisierung. Der Geschäftswert entspricht nun der über den Marktwert zu zahlenden Residualgrösse, die sich ergibt, wenn der Unternehmenswert im Falle des Verkaufs über dem Marktwert liegt.

Für die oben angeführten Buch-, Bar-, Markt- und Geschäftswerte gibt es Definitionen im Accounting und/oder Controlling. Die Schwachstelle in der Berechnung ist insbesondere der Geschäftswert, der zwar auch definiert ist, aber vor allem durch seine ex-negativo-Ausgrenzungen in seinen Bestandteilen sehr ungenau bleibt. Heyd/Lutz-Ingold beschreiben das Problem der Exnegativo-Beurteilung im Kontext von »Relevance« und »Reliability« der

Rechnungslegung; denn zur Beurteilung der Fähigkeit einer Unternehmung, Cash Flow aus betrieblicher Leistungserstellung zu generieren, müssen den Anspruchsgruppen auch Frühindikatoren zur Höhe, Sicherheit und zeitlichen Verteilung des Cash Flows zur Verfügung gestellt werden (Heyd/Lutz-Ingold 2005, S. 187ff.). Dabei geht es um Interpretationen von Chancen und Risiken, um Potenziale von Unternehmungen und die Entwicklung im Zeitablauf sowie letztendlich um Strategien der Unternehmungen auf Konzern-, Business- und funktionaler Ebene (s. Abbildung 6).

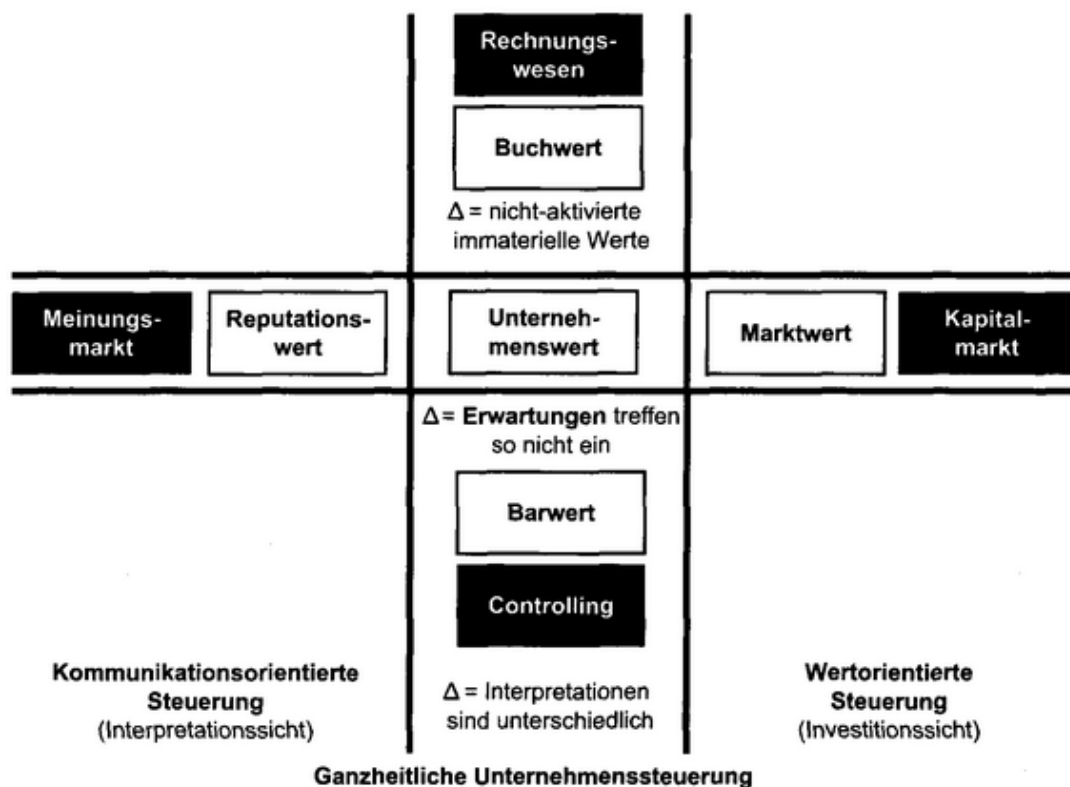


Abbildung 6: Ganzheitliche Unternehmenssteuerung (n. Will/Löw, 2003)

Dabei enthält der Marktwert sowohl materielle als auch immaterielle Werte, die entsprechend von den relevanten Stakeholder des Kapitalmarktes in ihrer Werthaltigkeit eingeschätzt worden sind. Dasselbe gilt aber auch für den Reputationswert, bei dem ebenfalls die materiellen und immateriellen Werte der Unternehmung von den relevanten Stakeholder des Meinungsmarktes eingeschätzt worden sind.

Die Stakeholder sind zum Teil die selben (beispielsweise operieren Institutionelle Aktionäre sowohl am Kapital- als auch am Meinungsmarkt), zum Teil stehen zwischen Unternehmung und Stakeholder so genannte Mittler oder Multiplikatoren (beispielsweise operieren Private Aktionäre direkt oder indirekt (über Fonds) am Kapitalmarkt, während Analysten und Journalisten am Meinungsmarkt operieren).

Unternehmenswert und Reputationswert sind nur dann deckungsgleich, wenn die Annahmen über die Returns der materiellen und immateriellen Werte des finanziellen und intellektuellen Kapitals mit den Einschätzungen tatsächlich übereinstimmen. Wird hingegen beispielsweise ein Management in der Öffentlichkeit überschätzt und entspricht seine tatsächliche Managementfähigkeit nicht dieser Einschätzung, so ist der Reputationswert (unter der Ceteris Paribus-Annahme) dieser Unternehmung höher als der Unternehmenswert. Ein Käufer würde also zuviel bezahlen. Ob und wie viel der Marktwert vom Unternehmenswert abweichen kann, hängt dabei ausschliesslich von den Einschätzungen über zusätzliche externe Synergien im Falle eines Unternehmensübergangs ab.

2.2.3. Intellectual Capital

Die langfristigen Vermögenswerte einer Unternehmung bestehen aus materiellen und immateriellen Vermögenswerten. Nominelle Vermögenswerte sind Finanzanlagen (siehe folgende Abbildung). Selbstverständlich bezieht sich die kommunikative Dimension auf alle drei Kategorien, aber materielle und nominelle Vermögenswerte lassen sich in der Rechnungslegung klarer bewerten. Immaterielle Vermögenswerte lassen sich, wie es ebenfalls die folgende Abbildung verdeutlicht, in drei Sub-Kategorien einteilen.

Dabei sind insbesondere die nicht-identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte ein Problem für die Unternehmensbewertung. In der aktuellen Diskussion werden jetzt sowohl auf amerikanischer (SFAS 141/142], als auch auf internationaler (IFRS 3, IAS 38), sowie auch auf nationaler (DRS 12) Ebene neue Rechnungslegungsstandards gesetzt, die sich mit der Bewertung der immateriellen Vermögenswerte auseinandersetzen. Dabei stehen insbesondere Aspekte der möglichen Aktivierbarkeit und Bilanzierbarkeit sowie Fragen der Abgrenzung im Vordergrund, um ein »Verschwinden« der immateriellen Werte im Goodwill zu vermeiden.

Von den vielen Definitionen der immateriellen Werte beziehungsweise intangible assets ist die von Edvinsson/Malone die eingängigste und in der Literatur am häufigsten verwendete Definition: »Intangible assets are those that have no physical existence but are still of value for the Company« (Edvinsson/Malone 1997, S. 23).

Das Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) und das Centre for Business Performance an der Cranfield School of Management haben sich in einer umfangreichen Studie zu Intellectual Capital zunächst einmal mit der Definition auseinandergesetzt (Starovic/Marr2003).

Ihrer Meinung nach gibt es eine Reihe von generischen Definitionen für Intellectual Capital, die zum Teil von Unternehmungen mit ihren eigenen Konzepten erstellt wurden. Im Rahmen des „Meritum-Projektes“ verschiedener europäischer Universitäten wurden die wesentlichen Hauptkategorien von Intellectual Capital abgeleitet:

- Human Capital als Knowledge, Fähigkeiten und Erfahrung der Mitarbeiter, die sie jederzeit mitnehmen können, falls sie die Unternehmung verlassen. Dabei ist Structural Capital der Teil von Knowledge, der in der Firma verbleibt. Dabei handelt es sich um organisatorische Routinen, Prozeduren, Systeme, Datenbasen und auch Unternehmenskultur.
- Relational Capital als die Verbindungskompetenz zu allen externen Relations einer Firma wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder

anderen Partnern der Unternehmung. Es umfasst den Teil des Human Capital, der eingebunden ist in das Beziehungsnetz der Unternehmung mit ihren Stakeholdern (Investoren, Kreditgebern, Kunden oder Lieferanten - also: Investor Capital, Customer Capital, Supplier Capital) plus deren Wahrnehmung durch die Unternehmung.

Diese Definition lehnt sich an die Klassifikation des International Federation Accountants Committee (IFAC) an, die entsprechend der nachstehenden Grafik folgenden Zusammenhang herstellen. Der Mitarbeiter steht absolut im Mittelpunkt, Human Focus, und sollte deshalb auch bei der Kennzahlensystematik im Vordergrund stehen.

2.3. Organisationsebenen

Autoren allgemeiner Organisationsmodelle für die Unternehmensführung befassen sich gar nicht explizit mit Fragen der Organisation der Unternehmenskommunikation. Sie ordnen den Bereich der Unternehmenskommunikation in der Regel als Stabsabteilung dem Vorstandsvorsitzenden zu.

Allerdings haben jüngst Bruhn/Reichwald eine Bestandsaufnahme der Schnittstellen, Problemstellungen und Lösungsansätze für Führung, Organisation und Kommunikation im Sonderheft über »Führung und Kommunikation« vorgenommen: Für die Autoren sind Führung, Organisation und Kommunikation eng miteinander verwoben (s. Abbildung 9):

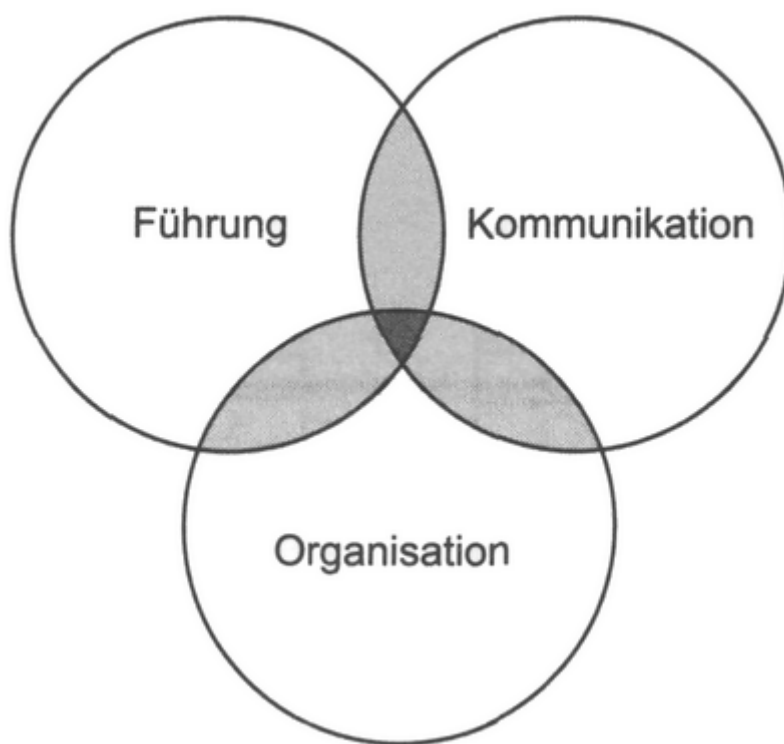


Abbildung 7: Schnittstellen im Unternehmen (Bruhn/Reichwald 2005)

Für sie definiert sich die Schnittstelle zwischen Organisation und Führung dadurch, dass »Organisationsstruktur und Führungssystem kompatibel sein (müssen) - in anderem Falle behindert das Führungssystem die organisatorische Effizienz.« (Bruhn/Reichwald 2005, S. 132). Die Schnittstelle zwischen Führung und Kommunikation erkennen sie darin, dass »Führung in erster Linie Kommunikation (ist). Besonders im organisatorischen Wandel ist die Kommunikationskompetenz von Führungskräften der erfolgsentscheidende Faktor« (ebenda, S. 133). Und schliesslich erkennen sie die Schnittstelle von Kommunikation und Organisation darin, dass »Unternehmen Defizite in der internen Kommunikation haben, weil nur eine spärliche kommunikative Infrastruktur vorliegt« (ebenda, S. 134).

Schlussendlich kommen sie für die dreiteilige Schnittstelle von Führung-Organisation-Kommunikation zur Einschätzung, dass es Unternehmungen oftmals nicht gelingt, ihre Unternehmensführung und Unternehmenskommunikation so miteinander zu verbinden, dass sich daraus ein Mehrwert für die gesamte Unternehmung generiert. Zudem stellen sie fest, dass das Verhalten und die Kommunikation von Unternehmen nach außen in der Wahrnehmung der Zielgruppen oftmals auseinanderklaffen. Nach Ansicht von Bruhn/Reichwald machen interne Unternehmensanforderungen sowie externe Markt- und Umfeldbegebenheiten heute eine enge Verzahnung aller drei Bereiche notwendig. Ihrer Meinung nach sind in einer Vielzahl von Unternehmungen die Voraussetzungen für eine solche Verzahnung heute aber noch nicht gegeben. Dies betrifft Defizite hinsichtlich der Unternehmenssysteme und -strukturen als auch der Unternehmenskultur (ebenda, S. 136).

Einen interessanten Ansatz im Kontext von Kommunikation und Organisation bieten zudem Gergs/Trinczek (2005, S. 49 ff.) mit einer soziologisch inspirierten Analyse der Kommunikation als Schlüsselfaktor des Change-Managements. Sie stellen der klassischen Perspektive der Organisation als soziale Einheit mit klar definiertem Organisationszweck eine Perspektive der Organisation als geronnene Kommunikation gegenüber. In dieser Organisation als »geronnene

Kommunikation« können verfestigte Organisationsstrukturen in betrieblichen Veränderungsprozessen jeweils nur kommunikativ neu ausgehandelt werden. Dabei implizieren sie nicht, dass ein solches Verständnis von Organisation dazu führt, dass in Organisationen ständig alles zur kommunikativen Disposition steht, sondern dass die Kommunikation durch die Strukturbildung der Organisation in gewisser Weise ersetzt wird.

Für Gergs/Trinczek erhält die Kommunikation als entscheidendes Medium jedoch dann Bedeutung, wenn in organisatorischen Wandlungsprozessen die normale Reproduktion organisatorischer Strukturen, Regeln und Routinen durchbrochen werden muss. »Wenn richtig ist, dass Organisation Kommunikation ersetzt, dann muss auch richtig sein, dass organisatorische Veränderung zusätzlichen Kommunikationsbedarf generiert - bis wieder ein Zustand relativer Stabilität erreicht ist. Im Veränderungsprozess kommt es daher zu einer Potenzierung von Kommunikationsnotwendigkeiten« (Gergs/Trinczek 2005, S. 51).

Die Perspektive dieser »geronnenen Kommunikation« ist dabei auf die interne Kommunikation ausgerichtet, verdeutlicht aber die Bedeutung der Kommunikation in und für die Organisation. Gergs/Trinczek stellen dabei insbesondere - auf Basis empirischer Befunde - auf die Face-to-Face-Kommunikation in der internen Kommunikation ab, die ihrer Meinung nach vor allem auch dialogisch ausgerichtet sein muss, um gegebenenfalls Aspekte der Veränderungsprozesse in den Managementprozess der Unternehmensführung einbinden zu können.

Allgemein gilt aber, dass es eine Kommunikationsorganisation für die in Abschnitt B hergeleiteten Aufgaben allenfalls in Ansätzen gibt. Diese Aussage wird durch die Ausführungen von Bruhn/Reichwald gestützt.

Die Organisation der Unternehmenskommunikation (1) wird in der Regel »integriert« angeboten, wie insbesondere Kirchner dies im Überblick der Modelle ausführt. Unstrittig sind zum Thema Organisation der Unternehmenskommunikation folgende Bereiche (Kirchner 2001, S. 24 ff.):

- Media Relations (deutsch: Presseabteilung) als Beziehungsmanagement zu den allgemeinen und speziellen Medien, teilweise in Abstimmung mit Fachabteilungen über Fachpublikationen;
- Public Relations (deutsch: Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsarbeit mit der allgemeinen Öffentlichkeit in Politik und Gesellschaft (einschliesslich Verbände und Non-Profit-Organisationen etc.);
- Employee Communications (deutsch: Mitarbeiterkommunikation) als Beziehungsmanagement zu den Mitarbeitern, teilweise in Abstimmung mit dem Personalbereich;
- Online Communications via Internet und Intranet mit den verschiedenen internen und externen Ziel- und Zwischenzielgruppen in Abstimmung mit den Business-Portalen;
- Corporate Sponsoring als unterstützende Kommunikationsarbeit von Projekten, Programmen oder Konferenzen, bei denen das Unternehmen teilweise aktiv als zahlender Sponsor genannt wird;
- Corporate Design als visuelle und verbale Kommunikation des Unternehmensauftritts im Sinne von Logo und Slogan.

Diese Zuordnung ist - wohlgemerkt - unter den Autoren der Unternehmenskommunikation unumstritten, aber natürlich nicht unter den Autoren von allgemeinen Organisationsmodellen. Allerdings gibt es zwei Bereiche, die bereits unter den Autoren der Organisation für die Unternehmenskommunikation nicht eindeutig ist:

- Investor Relations wird als Beziehungsmanagement zu den speziellen Anspruchsgruppen des Kapitalmarktes häufig dem Verantwortungsbereich des Finanzvorstandes zugeordnet;
- Corporate Advertising als Kommunikationsarbeit im Sinne der Image- und/oder Unternehmenswerbung wird oftmals dem Verantwortungsbereich des Marketingvorstandes zugeordnet. Aus diesen Überlegungen heraus

lassen sich sieben Bereiche für die Unternehmenskommunikation definieren, wobei es in Unternehmen unterschiedlich gehandhabt wird, ob der Bereich der Online Relations als eigenständiger Bereich oder als Instrument von allen vorgenannten sieben Bereichen genutzt wird.

Das Relationship Management kümmert sich um die wichtigen Kommunikationsbeziehungen der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen, die Communications Relations. Das Content Management gestaltet die übergeordneten Kommunikationsprogramme aus den Interaktionsthemen, die Communications Programs. Schlussendlich behandelt das Value Management die Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Kommunikationsbeziehungen und -programme beziehungsweise deren Kommunikationsprozesse, das Communications Controlling.

Tabelle 4 zeigt, dass die Führungsfunktion im Rahmen des Wertorientierten Kommunikationsmanagements nunmehr bestimmter Unterstützungsfunktionen bedarf, damit die Legitimation gegenüber den Anspruchsgruppen mit Bezug auf übergeordnete Interaktionsthemen und deren Kommunikationsbeziehungen auch ausgeübt werden kann.

Führungsfunktion	Führungsunterstützungsfunktion
Relationship Management mit den Anspruchsgruppen	Medien und andere Stakeholder Relations
Content Management der Interaktionsthemen	Brand und Campaign Management
Value Management	Communications Intelligence und Communications Tools

Tabelle 3: Wertorientierten Kommunikationsmanagement (n. Will, 2007)

Das Relationship Management gestaltet die eigentlichen Kommunikationsbeziehungen (Communications Relations) zu den wesentlichen Stakeholdern der Unternehmung. Hierbei gilt es, auf folgende Differenzierung zu achten:

Diese Stakeholder Relations sind die Bezugsgrösse für die gesamte Aufbauorganisation des Wertorientierten Kommunikationsmanagements auf Basis der im vorangegangenen Abschnitt hergeleiteten Interaktionsthemen und deren Kategorisierung und Indikatoren. Die Stakeholder Relations haben somit eine herausragende Bedeutung. Sie orientieren sich dabei in ihrer Untergliederung an den wesentlichen Gruppen, die über die Kategorisierung des Intellectual Capital herausgearbeitet wurden.

Zudem befasst sich der Bereich des Relationship Managements gesondert mit den Medienbeziehungen, den Media Relations.

1. Communication Relations:

Zielgruppen formulieren im strategischen Anspruchsgruppenkonzept eigene Ziele mit einer Unternehmung und formulieren im normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept einen Legitimationsanspruch gegenüber einer Unternehmung et vice versa. Insofern sind Zielgruppen immer auch Anspruchsgruppen.

Zwischenzielgruppen haben keine eigenen Ziele und im Prinzip auch keinen eigenen Legitimationsanspruch gegenüber Unternehmungen. Sie stehen zwischen Unternehmung und Ziel- beziehungsweise Anspruchsgruppen (beispielsweise Medien gegenüber der Öffentlichkeit) oder vertreten im Verständnis der Countervailing Power Legitimationsansprüche (beispielsweise Verbraucherverbände gegenüber Kunden). Zwischenzielgruppen übernehmen je nach »reinem« Anspruchsgruppenkonzept eher eine Multiplikator- oder eine Kontrollfunktion.

Im vorliegenden Kapitel werden nun Zielgruppen als Stakeholder bezeichnet. Somit gilt es, die Stakeholder Relations so zu gestalten, dass diese Gruppen ihre Ziele mit der Unternehmung austauschen können. Insofern müssen die qualitativen Strukturen der wesentlichen Zielgruppen, die Zwischenzielgruppen zur Erreichung solcher Zielgruppen und die Instrumente zur Zielerreichung den jeweiligen Stakeholder Relations zugeordnet werden. Dabei können Ziele auch

Ansprüche an die Unternehmung sein, aber es geht hier um die Austauschbeziehung der Stakeholder. Das Zielgruppenkonzept ist somit sowohl mit dem strategischen als auch dem normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept vereinbar.

Die wesentlichen Stakeholder Relations bestehen dabei zu den Finanzkapitalgebern, Eigen- und Fremdkapitalgebern (Capital Relations). Des weiteren gehören die Humankapitalgeber und deren Beziehungsmanagement dazu (Human Relations). Beides sind Input-faktoren der Produktionsfunktion. Zudem müssen auch die Kundenbeziehungen (Customer Relations) berücksichtigt werden und damit der Outputfaktor, der am Ende über Erfolg und Misserfolg der Unternehmung entscheidet. Dabei geht es aber nicht um Marketing im Sinne der Produktkommunikation, sondern um Unternehmenskommunikation gegenüber der Anspruchsgruppe Kunden (beispielsweise über Innovationen) sowie um Unternehmenskommunikation über das Kundenpotential und die Kundenqualität gegenüber anderen Anspruchsgruppen (beispielsweise Aktionären). Soweit wären drei der sechs Zielgruppen und drei der vier gruppenbezogenen Kategorien des Intellectual Capital an dieser Stelle behandelt.

Die Lieferantenbeziehungen (Supplier Relations) als vierte gruppenbezogene Kategorie werden nicht eigenständig behandelt, da ihre kommunikative Bedeutung im Vergleich zu den anderen untergeordnet ist: Ein Zulieferer-Problem beispielsweise stellt am Ende vor allem ein Kommunikationsproblem gegenüber Kunden und/oder Kapitalmärkten dar. Von den drei fehlenden Zielgruppen wird auch die Konkurrenz nicht eigenständig behandelt, weil hier keine direkte Kommunikationsbeziehung stattfindet, sondern der Austausch über die Kapitalmarktkommunikation, Mitarbeiterkommunikation oder Kundenkommunikation abläuft.

Schlussendlich wird aber noch eine weitere eigenständige Kommunikationsbeziehung strukturell berücksichtigt - die Political Relations.

Sie umfasst alle Ziel- und Zwischenzielgruppen im gesellschaftlichen Umfeld einer Unternehmung, die nicht direkt einer anderen Gruppe zuzuordnen sind (Gewerkschaften werden dabei anders als Betriebsräte zu den externen Zwischenzielgruppen des gesellschaftlichen Umfeldes gezählt.). Da die Gesellschaft in der Strukturierung dieser Arbeit eine Zielgruppe ist, werden die Political Relations bei den Stakeholdern subsumiert.

Anders verhält es sich mit den Kommunikationsbeziehungen zu den Medien, den Media Relations. Einerseits haben sie im Vergleich zu allen anderen Gruppen eine reine Multiplikator- und/oder Kontrollfunktion. Überspitzt formuliert: Unternehmungen können ohne Medien im Prinzip überleben, aber sicher nicht ohne eine den ordnungspolitischen Rahmen setzende Politik und/oder Mitarbeiter, Aktionäre und Kunden. Allerdings sind sie die einzige Zwischenzielgruppe mit übergeordnetem Charakter, die über ihre medialen Funktionen als Gatekeeper und Agendasetter alle anderen Ziel- und Zwischenzielgruppen beeinflussen kann.

Eine Sonderform des Beziehungsmanagements betreffen die Online und Community Relations, also das Internet, Extranet oder Intranet, welches sowohl im Umgang mit Multiplikatoren als auch mit Stakeholdern eingesetzt werden kann.

Das gesamte Kommunikationsbeziehungsnetz der Unternehmung lässt sich folgendermaßen im Überblick darstellen: Die Media Relations haben eine Art Querschnittsfunktion zu den jeweiligen Themen der bestimmten Kommunikationsmärkte, die aber nicht mit den jeweiligen Gütermärkten gleichzusetzen sind. Anders formuliert: Akteure der Kapitalmärkte sind nicht notwendigerweise deckungsgleich mit den Akteuren der Kapitalmarktkommunikation. Da die Anspruchsgruppenkonzepte ohnehin nie »rein« sind, können beide Ausrichtungen über eine solche Aufteilung berücksichtigt werden: Ziel Vereinbarung und Legitimationsanspruch bei den Stakeholdern sowie Multiplikator- und Kontrollfunktion bei den Medien.

Diese Übersicht zeigt die hier vorgenommene strukturelle Aufteilung, bei der die Media Relations für die Integration des externen (und auch teilweise intern) Unternehmensumfeldes zuständig sind. So nehmen die Media Relations ihren Teil der Darstellung von den anderen Stakeholder Relations auf, um die Unternehmung beispielsweise am Arbeitsmarkt, beim Wettbewerb um die besten Köpfe, auch unter Aspekten aus den Bereichen Kapital-, Kunden- oder Meinungsmarkt zu positionieren (s. Abbildung 10).

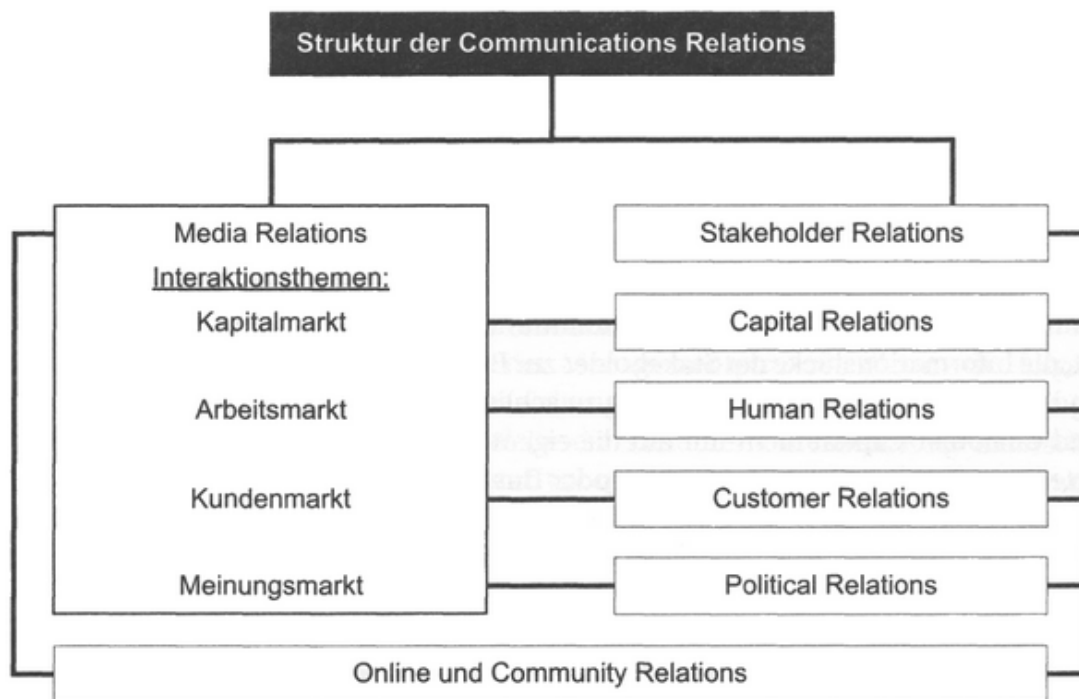


Abbildung 8: Struktur der Communications Relations (n. Will, 2007)

Die Inhalte für die hier im Fokus stehende Austauschbeziehung zwischen Unternehmung und Zielgruppen bestimmen sich über die drei grossen Interaktionsthemen Corporate Governance, Reputation und Reporting und dienen letztendlich der Legitimation des unternehmerischen Handelns auf allen kommunikativen Teilmärkten. Es geht also nicht um die speziellen Inhalte beispielsweise einer Bilanzpressekonferenz (als medialer Teil vornehmlich des Corporate Reporting) oder um ein bestimmtes Sponsoring (als medialer Teil vornehmlich der Corporate Reputation).

Vielmehr geht es um die Strukturen der Kommunikationsbeziehungen, die nunmehr benötigt werden, um die hier aufgezeigten Capital und Relations Views in einer entsprechenden Aufbau- und auch Ablauforganisation gestalten und entwickeln zu können. Aus dem Abschnitt B hat sich für die Beurteilung dieser Views ein Raster für ein Kennzahlensystem ergeben, welches nunmehr in jedem dieser folgenden Kapitel über Kommunikationsbeziehungen spezifiziert und am Ende zusammengefasst wird. Dieses Kennzahlensystem berücksichtigt qualitative und quantitative strukturelle Beziehungszusammenhänge mit den Stakeholdern.

Die Ableitung der qualitativen und quantitativen Kennzahlensysteme ist für die unterschiedlichen Capital- beziehungsweise Relations-Kategorien durchaus unterschiedlich:

- Media Relations lassen sich zum einen über das qualitative Beziehungsnetz der Unternehmung mit Medien und Medienvertretern beurteilen. Zudem können Media Relations auch auf Basis von quantitativen Resonanzanalysen bewertet werden. Entscheidend ist dabei, dass man beurteilt, auf welcher qualitativen Basis quantitative Resonanzdaten angeboten werden.
- Capital Relations lassen sich qualitativ auf Basis der Aktionärs- und Kapitalstruktur einer Unternehmung beurteilen, wobei nicht nur die eigentlichen Aktionärs- und Kapitalgeberbeziehungen zu analysieren sind, sondern ebenfalls die Beziehungen zu den relevanten Multiplikatoren des Kapitalmarktes, also Analysten, Institutionelle Investoren oder Rating-Agenturen bis hin zu speziellen Finanzjournalisten. Zudem können die Capital Relations auch quantitativ beurteilt werden, indem Meinungen der Multiplikatoren beispielsweise über Investor Perception Studies analysiert werden. Auch hier hilft die Qualitätsanalyse, um zu beurteilen, von wem eine Aussage stammt, weil die gleiche Aussage unterschiedlich zu bewerten ist, ob sie von einem Lead Analyst bzw. einer Lead Investmentbank oder von einer Sparkasse oder Regionalbank kommt. Die Beurteilung der qualitativen

und quantitativen Capital Relations hat im Kontext aller hier speziell vorzustellenden Stakeholder Relations als Teil des Wertorientierten Kommunikationsmanagements eine besondere zusätzliche Rolle. Dies begründet sich damit, dass die Wertorientierung des Kommunikationsmanagements darauf ausgerichtet ist, die Informationslücke der Stakeholder zur Beurteilung einer Unternehmung vor allem im Bezug auf die immateriellen Werte zu schließen. Insofern müssen vor allem Human und Customer Capital nicht nur auf die eigentliche Kommunikationsbeziehung hin beurteilt werden (im Sinne von Human oder Customer Relations), sondern auch mit Blick auf die zu erklärenden Bestandteile der Capital-Indikatoren für die Informationslücke der Stakeholder zur Beurteilung des Unternehmenswertes im Sinne einer Fair Presentation.

- Human Relations müssen aus diesem Grund zunächst als Human Capital betrachtet werden. Dabei muss qualitativ analysiert werden, wie eine Unternehmung Human Capital »beschafft« und »entwickelt«. Des weiteren muss analysiert werden, wie eine Unternehmung die Qualität ihres Human Capital gegenüber dem Kapitalmarkt geeignet darstellen kann. Diese beiden Aspekte der Beschaffung/Entwicklung und der Qualität werden für die Darstellung einer Unternehmung gegenüber dem Kapitalmarkt benötigt.

Dafür brauchen wir vor allem die Analyse der Kommunikationsbeziehung; denn man kann qualitativ beurteilen, wie die Austauschbeziehung zwischen Unternehmung, Management und Mitarbeitern strukturiert ist. Sodann können quantitative Ergebnisse von Befragungen in die Analyse der Human Relations und des Human Capital einer Unternehmung einbezogen werden

- Customer Relations werden nach demselben Muster beurteilt: Zunächst geht es auf der Ebene des Customer Capital darum, welche Indikatoren zur qualitativen Analyse der Kundenbeziehungen für den Kapitalmarkt angeboten werden können. In diesem Zusammenhang kann man qualitativ die

eigentlichen Markenstrukturen und Kundenbeziehungen analysieren und die quantitativen Daten in die gesamte Beurteilung einbeziehen.

- Political Relations werden wiederum ähnlich beurteilt wie Media Relations: Wie ist das qualitative Beziehungsnetz einer Unternehmung zu den relevanten Gruppen des politisch-gesellschaftlichen Umfeldes zu bewerten. Auf dieser Basis lassen sich sodann die quantitativen Ergebnisse der Resonanzanalysen des allgemeinen Meinungsmarktes einordnen.

2. Communications Programs:

Bei der Beschreibung der Communications Programs steht das Content Management im Sinne der Strukturierung der Kommunikationsprogramme im Vordergrund. Dabei ergeben sich die Inhalte wiederum aus den Interaktionsthemen von Governance, Reputation und Reporting, die an dieser Stelle in entsprechenden Kommunikationsprogrammen eingesetzt werden.

Der Corporate-Branding-Ansatz korrespondiert im Wesentlichen mit Corporate Reporting, da es sich bei der Genese dieser Markenführung auf Unternehmensebene insbesondere um eine an den Bedürfnissen des Kapitalmarktes ausgerichteten Entwicklung handelt.

Demgegenüber basiert der Ansatz des Corporate Campaigning eher auf den Ausführungen zur Corporate Reputation. Beide Ansätze sind jedoch gemeinsam und im übergeordneten Zusammenhang mit Corporate Governance zu betrachten (s. Abbildung 11).

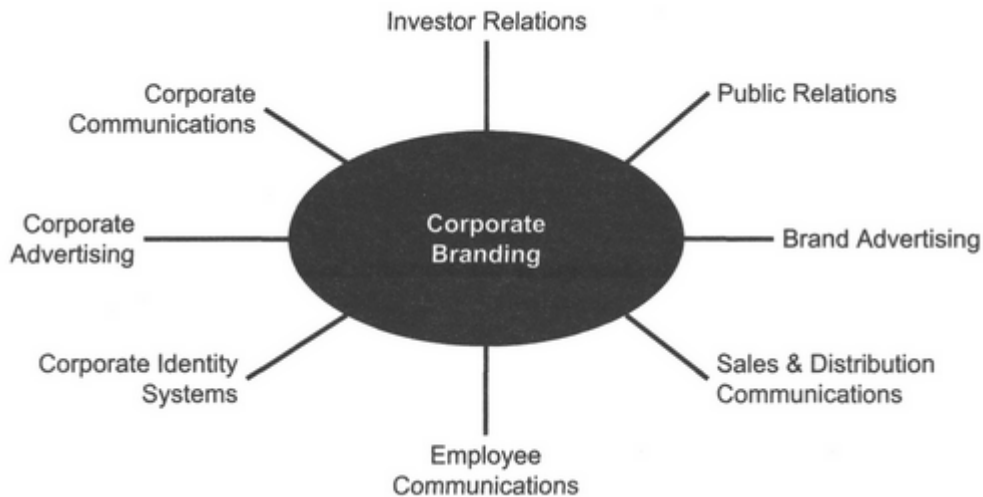


Abbildung 9: Corporate Branding (Gregory 1997)

Der Positionierungs- oder Brandingansatz stellt eine Unternehmung als Ganzes gegenüber ihren Stakeholdern dar. Corporate Branding kann dabei einerseits hinsichtlich seiner Einzelaspekte strukturiert werden und andererseits gemäß seiner speziellen Ausrichtung auf die Wertorientierung des unternehmerischen Handelns.

Alle benannten Kommunikationsbereiche sind auf die Gesamtpositionierung der Unternehmung ausgerichtet; denn aus Perspektive des Corporate Branding geht es beispielsweise auch um die unternehmensbezogenen Aspekte von Sales & Distribution, wie dies auch in der vorherigen Darstellung über die Verbindung von Corporate und Product-Ebenen aufgezeigt wurde.

Mit der oben genannten rhetorischen Frage haben sich auch Einwiller/Will auseinandergesetzt. Ihre empirische Untersuchung von elf weltweiten Unternehmungen aus fünf verschiedenen Industriegruppen hat sich neben der Bedeutung von Corporate Branding auch mit der Frage des Managements einer Corporate Brand und den Plattformen für das Branding auseinandergesetzt.

Die Bedeutung für eine teilweise auch mit Unternehmensvermarktung oder Unternehmenspositionierung umschriebenen Übersetzung von Corporate Branding ergibt sich demnach vor allen Dingen aus fünf Gründen: der steigenden Bedeutung des Kapitalmarktes, der steigenden Bedeutung des Führungskräftemarktes, der steigenden Bedeutung einer besseren Koordination für die Stakeholder, einer steigenden Bedeutung der kommunikativen Wettbewerbsfähigkeit sowie letztendlich der steigenden Bedeutung nach mehr Transparenz.

3. Communication Controlling:

Hahn/Hungenberg (2001) definieren Controlling als »informationelle Sicherung ergebnisorientierter Unternehmensführung. Aufgabe des Controlling ist es somit, das gesamte Entscheiden und Handeln in einer Unternehmung durch eine entsprechende Aufbereitung von Führungsinformationen ergebnisorientiert auszurichten. Dabei wird deutlich, dass das Controlling primär Führungsunterstützungsfunktionen beinhaltet. Darüber hinaus kann der Controller zum Beispiel als Mitglied des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung und/oder als Leiter der Abteilung Controlling auch originäre Führungsfunktionen übernehmen. Controlling stellt damit heute eine der wichtigsten Führungs- und Führungsunterstützungsfunktionen dar« (ebenda, S. 265).

Genau so wie Hahn/Hungenberg (2001) wird hier das Controlling auch im Bezug auf die Kommunikation verstanden: Communications Controlling dient der Sicherung einer wertorientiert ausgestalteten kommunikationsorientierten Unternehmensführung, deren Aufgabe es ist, das gesamte Entscheiden und Handeln in einer Unternehmung kommunikationsorientiert auszurichten.

Auf diese Weise dient das Communications Controlling als Führungsunterstützungsfunktion und kann über die Verknüpfung zum »normalen« wertorientierten Controlling eben auch Führungsfunktionen für das Unternehmensmanagement darbieten. Hahn (1992, S. 137ff.) hat dies in einem Beitrag über Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit bereits grundlegend dargestellt, ohne allerdings den dazu notwendigen Prozess von

Planung, Steuerung und Kontrolle der Öffentlichkeitsarbeit ausgearbeitet zu haben.

Controlling-Konzepte für die Unternehmenskommunikation stammen überwiegend aus dem Bereich der Kommunikationswissenschaft, in der man sich ausführlich mit Issues Management befasst hat. Issues Management wird vor allem im Kontext der Kommunikationswissenschaft behandelt. Während es zunächst überwiegend als »reines« Problem der Rezipientenforschung eingestuft wurde (vgl. beispielsweise Schenk 1995), so erkennt nun diese Wissenschaftsdisziplin den Management-Kontext von Issues Management als Teil der Frühwarnung für das Strategische Management.

3. Betriebliche Organisation und Motivation

Will man Organisation definieren, so fällt meist eine vor- oder metatheoretische Entscheidung: Als was sieht man eine Organisation; was ist die dafür stehende Metapher (Boulding, 1968; Weick, 1985; Neuberger, 1989; Morgan, 1997)? Sieht man sie als »Anarchie«, »Schaukel«, »Kaserne«, »Mülltonne«, »Eingeborenenstamm«, »Tintenfisch«, »Marktplatz«, »Datenverarbeitungsanlage«, »Zuchtfarm«, »Statuenausstellung«, »Skelett«, »Katalog«, »Thermostat« oder als einen »in einer Umwelt lebenden Körper«?

Die implizit oder explizit am häufigsten verwendete Metapher der Organisation ist jedoch wohl die der Maschine (v. Rosenstiel, 1993). Dieses verhaltensleitende Bild von der Organisation führt dazu, dass die Mitarbeiter nicht selten als »Rädchen im Getriebe« gesehen werden, die im Fall von Störungen auszutauschen sind und dass letztlich in kausaler Weise das langsame Drehen eines großen Zahnrads die schnelle Bewegung der nachgeordneten kleinen zur Folge hat. Reparaturen sind in einer geradezu mechanischen Weise möglich; gelegentlich aber ist eine grundsätzliche Umkonstruktion der Maschine (»business reengineering«) notwendig, um aktuellen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Zudem erscheint wichtig, ob das »Organisation sein« (struktureller Aufbauaspekt) oder das »Organisiert sein« (funktionaler Ablaufaspekt) im Vordergrund stehen (Neuberger, 1989). Bei Betonung der strukturalen Sichtweise wird Organisation häufig als ein gegenüber der Umwelt offenes System beschrieben, das zeitlich überdauernd existiert, spezifische Ziele verfolgt, sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt und somit ein soziales Gebilde ist, das eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist (vgl. Kap.I). Gebert (1978) hat auf die Schwierigkeiten verwiesen, die sich dabei ergeben, eine derartige Definition zu operationalisieren und zur konkreten

Bestimmung dessen heranzuziehen, was eine Organisation ist bzw. wieweit sie reicht.

Insbesondere die Grenzen der Organisation lassen sich schwer -angesichts aktueller Entwicklungen besonders schwer - bestimmen. Gehört zum Beispiel ein juristisch eigenständiger Zulieferer zur Organisation oder nicht, wenn er im Werksgelände des Abnehmers einen Produktionsstandort hat und die erforderlichen Teile »just in time« liefert? Zum anderen kann man fragen, ob eine aus dem Unternehmen ausgegliederte Einheit, die als Profitcenter konzipiert ist und auch die Konkurrenz beliefert, noch als Teil der Organisation zu verstehen ist. All dies macht prägnante Definitionen und praktische Bestimmungen dessen, was noch zur Organisation gehört und was nicht, schwer.

Zumindest akzentuierende Bestimmungen dessen, was Organisationen sind, erscheinen jedoch auf der Grundlage der genannten Definition möglich. Psychologisch bedeutsam ist - wie schon betont - die darin genannte Zielgerichtetheit. Ziele sollen in Organisationen nach den Gesichtspunkten der Zweckrationalität erreicht werden, was u.a. durch spezifische Strukturen (Arbeitsteilung, Hierarchie) versucht wird. Obwohl also die Organisation auch als soziales Gebilde zu gelten hat, wird der Mensch zum »Mittel zum Zweck« (vgl. Ryffel, 1977) degradiert, woraus sich ein impliziter oder expliziter Konflikt zwischen den Prinzipien der Organisation und den Verhaltenstendenzen von Individuen und Gruppen ergibt (vgl. Kieser Et Kubicek, 1977; Kieser, 1987).

Da nun die Organisationspsychologie als angewandte Disziplin sich nicht darauf beschränken darf, Phänomene (Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen) zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren, sondern auch bemüht sein muss, Hinweise zur Stabilisierung oder Veränderung zu geben (vgl. Schneewind, 1973; Zimbardo, 1999), wird die Zielfrage bedeutsam. Die Organisationspsychologie darf sich - wie schon gesagt - nicht damit bescheiden, durch ihre Forschungsarbeit allein Bedürfnisbefriedigung durch die Organisation (Leistung, Gewinn, Wachstum) zu fördern, sie muss auch mit

zumindest gleicher Intensität Bedürfnisbefriedigung in der Organisation (z.B. Zufriedenheit, Selbstverwirklichung, Abbau von Entfremdung etc.) zu erreichen suchen (vgl. v. Rosenstiel, Molt Et Rüttinger, 1995). Aus dieser doppelten Zielsetzung ergeben sich notwendigerweise Konflikte.

Soll stärker als bisher auf die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder geachtet werden, so ist es nicht ausreichend, mit organisationspsychologischen Maßnahmen beim Individuum, der Gruppe oder der Aufgabengestaltung stehen zu bleiben; auch die Organisation als Ganzes muss in die Veränderungsüberlegungen mit einbezogen werden (vgl. Kirsch, Esser Et Gabele, 1979). Gerade in Bezug auf die Organisation scheint eine »Rückkehr zum menschlichen Maß« (Schumacher, 1977) erforderlich zu sein.

Die aktuelle Diskussion allerdings hat derartige humanistische Forderungen zunehmend überlagert. Immer mehr Unternehmen schließen sich zu Großkonzernen zusammen, um als »global player« dem international härter werdenden Wettbewerb gewachsen zu sein und Standortvorteile in differenzierter Weise unter den Gesichtspunkten der Verfügbarkeit von Ressourcen, steuerlichen Auflagen, Lohnkosten, Arbeitsschutz- und Umweltschutzauflagen, Subventionen etc. nutzen zu können (Beck, 1997).

Innerhalb dieser Großorganisationen kommt es dann allerdings zur Bildung kleiner flexibel agierender Einheiten, die freilich kaum aus Gründen menschengerechter Motive, sondern aus solchen der Wirtschaftlichkeit und Beweglichkeit (»nicht der Große frisst den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen«) gebildet werden.

Dies hat vielfach zu veränderten Aufbau- und Ablauforganisationen geführt (Friedel-Howe, 1994). Klassische, über die Zeit stabile Linien- und Stablinienorganisationen mit ihrer entsprechenden Zentralisierung der Macht und der Entscheidungskompetenz gehören mehr und mehr der Vergangenheit an.

An ihre Stelle treten flexible, sich rasch in der Zeit verändernde lockere Vernetzungen im Sinne der Projektorganisation, der Netzwerkorganisation oder der Clanorganisation, die jeweils von den Organisationsmitgliedern spezifische, andersartige Kompetenzen und Einstellungen fordern.

3.1. Betriebs-Organisationsklima

Der Name Organisationspsychologie lässt den Eindruck entstehen, als sei der Aspekt Organisation der wichtigste und entscheidendste des Fachs. Dies allerdings gilt nur in einem mittelbaren Sinn. Gerade bei großen sozialen Gebilden ist die Organisation als umfassende Struktur für den Einzelnen sehr abstrakt. Veränderungen, die dort eingeleitet werden, konkretisieren sich im Erleben und Verhalten des Einzelnen meist dadurch, dass sich die eigene Aufgabe ändert oder die Gruppe, in der man arbeitet, aufgelöst oder umstrukturiert wird.

Wenn der Einzelne im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung klare Zielsetzungen hat, die es ihm ermöglichen, relativ autonom die Wege zu diesen Zielen zu bestimmen, und die zugleich gewährleisten, dass Leistungserlebnisse beim Erreichen des Zieles auftreten können, so ist dies nicht isoliert zu sehen. Häufig dürfte es konkreter Ausdruck dessen sein, dass die Führungskonzeption der gesamten Organisation im Sinne eines »management by objectives« (vgl. Albach Et Gabelin, 1977) konzipiert worden ist. Noch ein weiteres Beispiel: In einer herkömmlichen Linienorganisation mit stabilen und eindeutigen Unterstellungsverhältnissen wird vom Mitarbeiterin erster Linie erwartet, dass er Aufträge korrekt und zuverlässig ausübt; Eigeninitiative wird kaum von ihm erwartet. Innerhalb einer Projektorganisation dagegen, in der eine flexible Handlungsweise frei von hierarchischen Unterstellungsverhältnissen gefordert ist, werden Teamfähigkeit, Eigenverantwortlichkeit und geistige Beweglichkeit in den Vordergrund rücken. Wenn also nachfolgend einige inhaltliche Bereiche hervorgehoben werden, so deshalb, weil bei ihnen der umfassende Aspekt besonders deutlich wird und weil die eingeleiteten Änderungsmaßnahmen übergreifend erfolgen müssen und meist nicht auf kleinere Einheiten - die »Aufgabe«, das »Individuum« oder die »Gruppe« - beschränkt bleiben. Dennoch könnten - bei der Wahl eines niedrigeren Abstraktionsniveaus - die

entsprechenden Inhalte auch innerhalb der zuvor besprochenen Aspekte diskutiert werden.

In der Organisationsforschung finden sich neben der Entwicklung normativer Konzepte, die postulieren, wie eine Organisation strukturiert sein sollte (z.B. als »Stab-Linien-« oder »Matrixorganisation«), auch empirische Untersuchungen zur Frage, welche Merkmale Organisationen haben. Zu den bedeutendsten Forschungsteams auf diesem Gebiet zählt die »Aston-Gruppe« (Pugh, Hickson, Inkson, Hinings Et Turner von der Universität Birmingham; vgl. Pugh et al., 1968). Beobachtete Organisationen wurden auf Beschreibungsskalen eingestuft. Bereits die Auswahl der 64 Beobachtungskategorien aus einer nahezu beliebig großen Zahl ist nicht ohne Willkür und erfolgt aufgrund impliziter oder expliziter Annahmen über ihre Bedeutsamkeit. Die Aston-Gruppe griff dabei auf das Konzept von Max Weber (1921) zurück und wählte Beschreibungskategorien aus den folgenden Bereichen:

- Spezialisierung: Grad der Aufgliederung der Tätigkeit in spezialisierte, von Rollenträgern zu übernehmende Teiltätigkeiten,
- Standardisierung: Anteil von Routineverfahren an der Gesamttätigkeit,
- Formalisierung: Grad der schriftlichen Fixierung von Verfahren, Regeln, Anweisungen, Aufgaben,
- Zentralisierung: Grad der Konzentration der Entscheidungsautorität,
- Konfiguration: Struktur, in die z.B. »Höhe«, »Prozentsatz des Verwaltungspersonals« etc. eingehen.

Die 64 Beobachtungskategorien wurden durch faktorenanalytische Verfahren gruppiert. Es ergaben sich vier Faktoren:

- Strukturierung der Tätigkeiten: z.B. Standardisierung, Spezialisierung, Formalisierung,
- Konzentration der Autorität: Zentralisierung,
- Linienkontrolle: Prozentsatz der Vorgesetzten in der Linie,
- Relative Bedeutung der Hilfsfunktionen: Prozentsatz der Verwal-

tungsangestellten.

An derartige Untersuchungsansätze ist die Hoffnung geknüpft, dass empirisch aufgefundene Organisationsmerkmale eindeutige Beziehungen zum Organisationserfolg zeigen - eine Hoffnung, die sich allerdings bislang nicht voll erfüllte.

Bedeutsam sind derartige Beschreibungskategorien für Organisationen dennoch. Das gilt gleichermaßen für Kategorien, die den Forschungen der Aston-Gruppe entstammen, als auch für andere. Am Beispiel innovationsfördernder Bedingungen in Organisationen sei dies skizziert (vgl. Gebert, 1978).

Die Innovation in Organisationen wird in der Regel begünstigt durch:

- hohe Aufgabenkomplexität (Child, 1973; Flessner, 1977; Gebert, 1978; v. Rosenstiel ft Wastian, 2001),
- ausgeprägten Informationsaustausch innerhalb der Organisation (Pelz ft Andrews, 1966; Smith, 1970; Aiken Et Hage, 1971; Kieser, 1974; Meißner, 1989),
- intensive Außenkontakte (Smith, 1970; Hage Et Dewar, 1973; Ross, 1974; Schrader, 1990),
- geringe Zentralisierung (Smith, 1970; Aiken Et Hage, 1971; Child, 1973; Lorsch Et Morse, 1974; Kieser, 1974; Gebert, 1978) und
- geringe Standardisierung (Harvey, 1968; Rosner, 1969; Paulson, 1974; Lorsch Et Morse, 1974).

Besondere Beachtung aber haben die Analysen der Unternehmensberater Peters et Waterman (1984) gefunden. Die Autoren differenzierten in einer mehr didaktisch als methodisch-analytischen Weise sieben Organisationsmerkmale, die sie noch einmal als »harte S« und »weiche S« gruppierten (s. Abbildung 12).

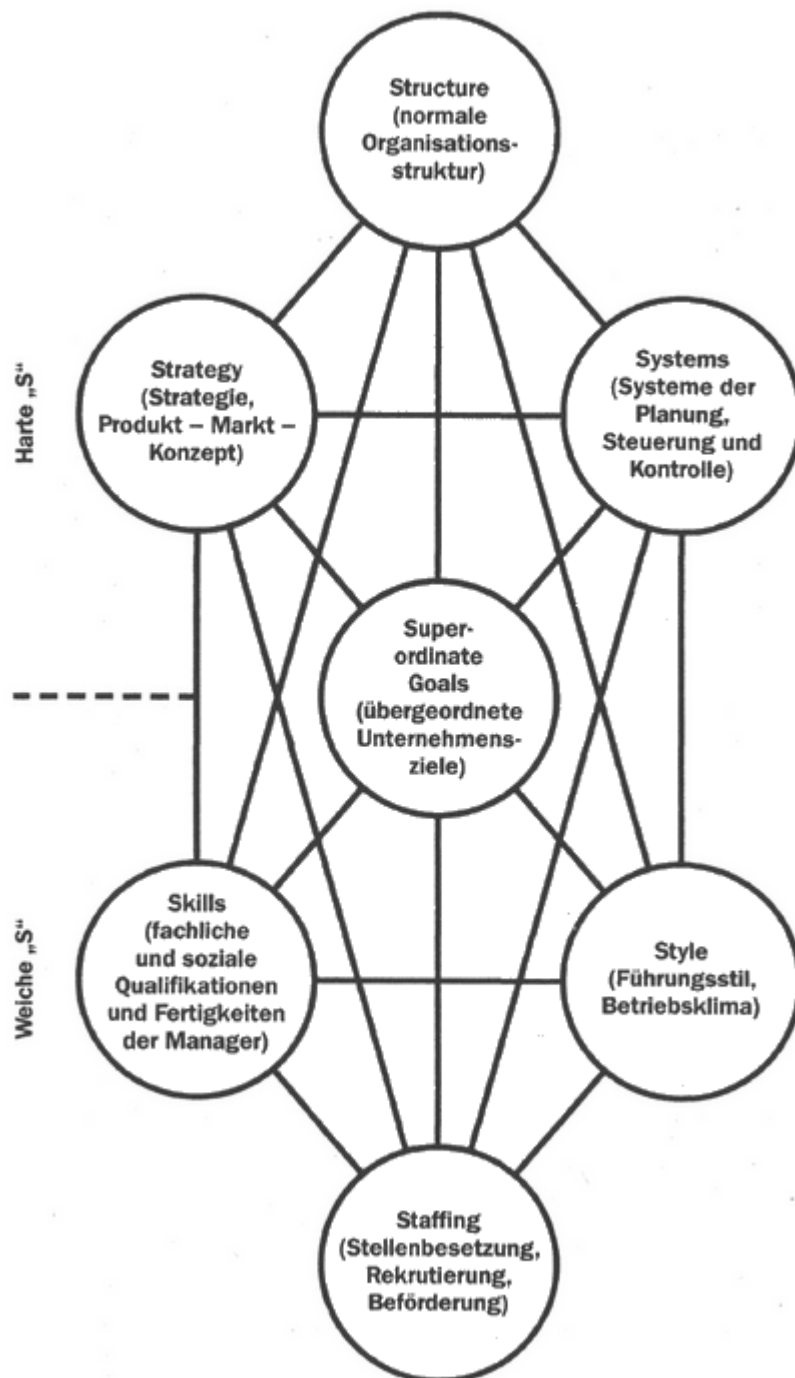


Abbildung 10: Harte und weiche "s" (n. Rosenstiel, 2003)

Beim Vergleich besonders erfolgreicher mit weniger erfolgreichen Unternehmen gelangten sie zu dem - freilich heftig umstrittenen - Schluss, dass es nicht so sehr die harten, sondern die weichen Faktoren im Unternehmen sind, die für den Erfolg ausschlaggebend erscheinen.

Die vermehrt wahrgenommene Bedeutung der »weichen Faktoren« hat direkt oder indirekt mit dazu beigetragen, bei der Strukturierung moderner Organisationen, die sich aus den rasch wechselnden und wachsenden Herausforderungen, z.B. aus dem technischen Wandel (Lutz, Hartmann & Hirsch-Kreinsen, 1996), der Globalisierung (Beck, 1997; Steger, 1998) und den veränderten Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten ergeben, neue Wege zu gehen. Das, was viele mit dem Begriff Organisationsstruktur spontan und vorwissenschaftlich assoziieren, wie Hierarchie, Stabilität, Klarheit der Aufgabenzuweisung, Zentralität der Entscheidung, verliert an Bedeutung. Dagegen gewinnen flexible, sich im Zeitverlauf rasch an neue Herausforderungen anpassende Vernetzungen mit mehreren Entscheidungszentren an Akzeptanz. Einige Beispiele seien genannt:

Die Projektorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass die herkömmliche hierarchische Aufbauorganisation an Bedeutung verliert oder fast ganz aufgelöst wird. Dafür arbeiten die Spezialisten jeweils zeitbegrenzt in jeweils anderer Kooperation in den Disziplinen in Projekten, die sich mit spezifischen Aufgaben beschäftigen, weitgehend hierarchiefrei zusammen.

Die Netzwerkorganisation besteht häufig in unternehmensübergreifenden Kooperationsgebilden aus mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen, die gemeinsam an einem Produkt oder einer Dienstleistung arbeiten. Aus der Zusammenarbeit mehrerer Partner entsteht eine Quasi-Firma, in der das Management der Schnittstellen eine große Herausforderung darstellt.

Clanorganisation, Matrixorganisation und viele andere moderne Konzepte (Friedel-Howe, 1994) sind in ähnlicher Weise darauf ausgerichtet, mit einem geringeren Maß an formaler Hierarchie, meist mit wenigen hierarchischen Ebenen, flexibel auf die Herausforderungen turbulent sich wandelnder Märkte zu reagieren. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Organisationsmitglieder, insbesondere an die Führungskräfte. Dies ist für die Anwerbung, die Auswahl, die Personalentwicklung, die Personalbeurteilung

und andere personelle Entscheidungen äußerst relevant, da die Kriterien und Methoden neu zu bestimmen sind.

Empirische Organisationsforschung, wie sie z.B. von der Aston-Gruppe betrieben wird, zählt eigentlich nicht zur Organisationspsychologie, da sie weder das Erleben noch das Verhalten der Organisationsmitglieder als unabhängige, intervenierende oder abhängige Variable in das Zentrum des Interesses der Forschung rückt. Das ist jedoch bei einer anderen Richtung der empirischen Organisationsforschung, der Organisationsklimaforschung, der Fall.

Der Begriff des Organisationsklimas darf nicht mit einem scheinbar nahe verwandten, im deutschen Sprachraum besser eingeführten, verwechselt werden: dem des Betriebsklimas (Briefs, 1934). Er fand auch in der Praxis breites Interesse und ging geradezu in die Alltagssprache von Organisationsmitgliedern ein. Die Organisationspsychologie beschäftigte sich jedoch kaum mit diesem Konzept; es blieb eine Domäne der Industriesoziologie, die auf diesem Feld zahlreiche empirische und theoretische Arbeiten vorgelegt hat (Dahrendorf, 1959; Götte, 1962; v. Friedeburg, 1963; Fürstenberg, 1967). Kennzeichnend für viele der impliziten oder expliziten Bestimmungen des Betriebsklimas ist es, dass das Betriebsklima kein Merkmal einzelner Betriebsangehöriger ist, sondern ein Konzept, das auf objektive Bedingungen innerhalb des Betriebes hinweist und vor allem durch dessen soziale Strukturen und interpersonale Beziehungen bestimmt wird, zu denen Betriebsangehörige wertend Stellung nehmen, was wiederum ihr Verhalten beeinflusst (v. Rosenstiel et al., 1983). Betriebspraktiker haben entsprechend versucht, durch eine »soziale Betriebsgestaltung« (Rosner, 1969; Kaste, 1981) das Betriebsklima systematisch zu verbessern, um damit die betriebliche Effizienz zu steigern. Insbesondere aus diesem Grund fand das Betriebsklima auch das Interesse der Betriebswirtschaftslehre (Wöhe, 1990).

Der jüngere, aus dem angelsächsischen Sprachraum kommende Begriff des Organisationsklimas ist zwar dem des Betriebsklimas nahe verwandt, lässt sich

aber doch akzentuiert von diesem abheben. Er lässt sich verstehen als die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die

- durch ihre Mitglieder erlebt wird,
- ihr Verhalten beeinflusst und
- durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann (Tagiuri 1968).

Versucht man, die soeben nur akzentuierend sichtbar werdenden Unterschiede zwischen dem Betriebs- und dem Organisationsklima deutlich zu machen, so kann mit Payne et al. (1976) auf die »Facettenanalyse« (Guttman, 1954) zurückgegriffen werden. Der Ansatz der Autoren ist dabei nicht nur geeignet, zwischen dem Betriebs- und dem Organisationsklima zu differenzieren, sondern er enthält auch Vorschläge, die andere Formen der Repräsentation betrieblicher Bedingungen im Bewusstsein der Betriebsangehörigen klassifizieren.

Payne et al. (1976) gehen bei ihrer Analyse von drei Aspekten aus:

- Analyseeinheit: Individuum oder soziales Aggregat,
- Analyseelement: Arbeit oder Organisation,
- Art der Messung: Beschreibung oder Bewertung.

3.2. Unternehmenskultur

Unter gänzlich anderer Forschungsperspektive und von Operationalisierungsansätzen bislang noch weit entfernt wird in jüngerer Zeit häufig über eine sog. »Unternehmenskultur« diskutiert (Handy, 1978; Hofstede, 1980; Peters a Waterman, 1984; Schein, 1985; Kasper, 1987; Neuberger, 1989; Dierkes, v. Rosenstiel Et Steger, 1993). Zwar wurde die Diskussion um die Unternehmenskultur nicht von der Organisationspsychologie eröffnet; die meist beachteten Beiträge kamen vor allem von Praktikern der Unternehmensberatung sowie aus den Wirtschaftsund Kulturwissenschaften. Einige psychologische Beiträge (Schein, 1985; Neuberger & Kompa, 1987; Lattmann, 1990) prägten die Diskussion jedoch mit. Darüber hinaus gilt es zu sehen, dass viele der Inhalte schon seit langem - wenn auch unter anderem Namen - Gegenstand organisationspsychologischer Forschung sind.

Analysiert man die einschlägige Literatur sorgfältig, so kann man feststellen, dass sogar der Begriff der Kultur in einem sehr aktuellen Sinn bereits vor mehr als einem halben Jahrhundert in die organisationspsychologische Diskussion eingeführt wurde. Jaques (1951) beschrieb in seinem Werk »The Changing Culture of a Factory« die Unternehmenskultur wie folgt: Es sei die gewohnte und tradierte Weise des Denkens und Handelns im Unternehmen, wie sie in mehr oder minder starkem Maße von allen Mitgliedern geteilt werde. Kultur decke in diesem Sinne eine weite Spanne des Verhaltens ab, so etwa die Methoden der Produktion, die beruflichen Fertigkeiten, das technische Wissen, die Einstellungen der Disziplin und den betrieblichen Sanktionen gegenüber, den Stil der Führung oder die Unternehmensziele, Geschäftspraktiken, die Entlohnungsmethoden, die Bewertungen verschiedener Typen von Arbeit, den Glauben an ein demokratisches Zusammenleben sowie die kaum bewussten Konventionen und Tabus.

Obwohl Jacques nahezu all das angesprochen hat, was heute diskutiert wird, war offensichtlich in den frühen 50er-Jahren die entsprechende Offenheit für

diese Thematik weder in der Wissenschaft, noch in der Praxis gegeben. Der Grundgedanke, der zur Diskussion über die Unternehmenskultur (s. Abbildung 11) führte, ist nahe liegend. Im Unternehmen wird der Mensch instrumentiert: Er soll seinen Beitrag zum Ziel des Unternehmens leisten, seine darüber hinausgehenden Wünsche, Bedürfnisse und Ansprüche interessieren nicht. Er bringt sie aber dennoch mit in die Organisation ein und lebt sie dort in ganz spezifischer Weise. Bilder von Familienangehörigen werden auf Schreibtische gestellt; Blumen stehen auf den Fensterbänken; man spricht über Urlaub und Freizeit in den Vorzimmern, trinkt Kaffee und verabredet sich für die Abendstunden zu gemeinsamen Aktivitäten; es entstehen Rituale, die gelegentlich noch scheinbar zweckrational sind, aber faktisch weit eher der Erfüllung von Bedürfnissen dienen, die mit dem Unternehmensziel nichts zu tun haben.

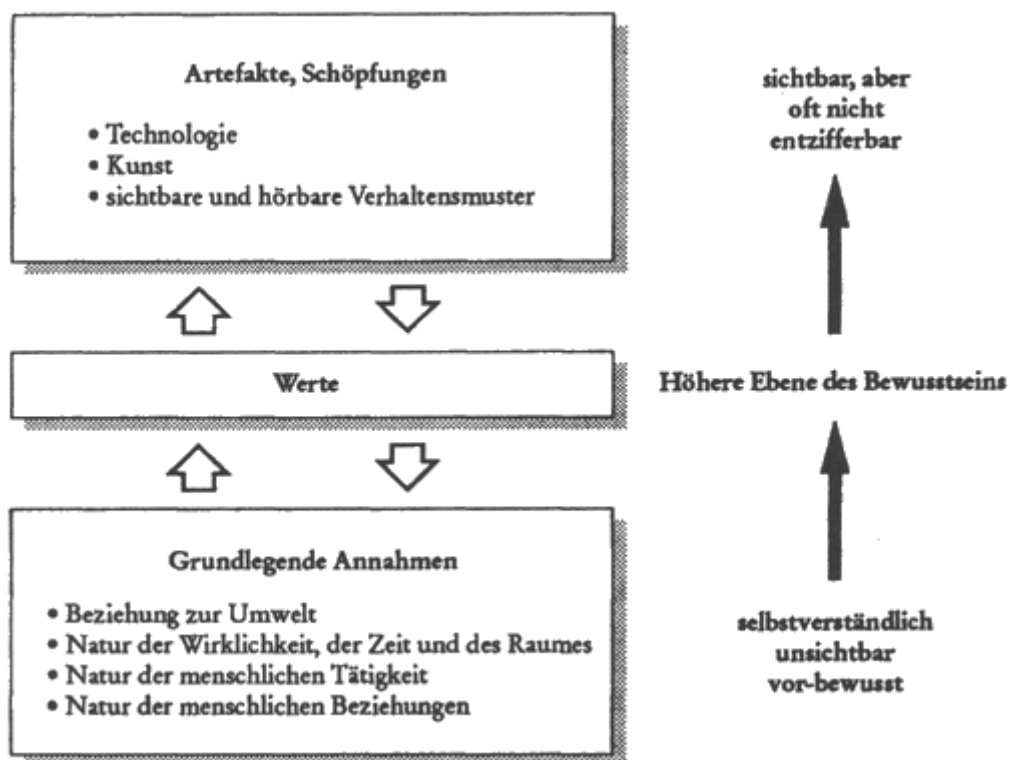


Abbildung 11: Ebenen der Unternehmenskultur (n. Schein)

Vor allem aber erwächst die Kultur der Organisation aus der langfristigen Kooperation vieler; es bilden sich Normen und Selbstverständlichkeiten, gemeinsame Auffassungen darüber, was man für wünschenswert und wertvoll hält und denkt entsprechend darüber kaum noch nach. Die Kultur wird vielfach gelebt, aber nicht bewusst erlebt. In besonderem Maße aber wird sie geprägt durch Vorgesetzte, die überdurchschnittlichen Einfluss in der Organisation haben, sei es durch ihre unmittelbaren Anweisungen oder dadurch, dass sie als Vorbild wirken und prägen.

Für die plötzliche Aktualisierung der Kulturdiskussion, die z.B. in der Beschreibung von »Wirtschaftsstilen« (Spiethoff, 1932) einen wichtigen Vorläufer hatte, werden vor allem folgende Gründe genannt:

- Der aktuelle Wertewandel hat dazu geführt, dass man sich Gedanken darüber macht, wie auch künftig die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmen gewährleistet werden kann.
- Der verschärfte nationale und internationale Wettbewerb zwingt zur Aktivierung von Motivationsreserven.
- Die lange als überlegen angesehenen japanischen Unternehmen sollen nachgeahmt werden.
- Die Grenzen rationaler und technokratischer Unternehmens- und Personalführung werden zunehmend erkannt. Generell sei eine Öffnung der Organisationsforschung hin zu »irrationalen Themen« und »qualitativen Methoden« zu beobachten (v. Rosenstiel, 1993).

Was macht nun eine Unternehmenskultur aus? Die Definitionsversuche weisen keineswegs in die gleiche Richtung. Neuberger (1989) filtert daraus folgende Sichtweise:

- Kultur gilt als die Gesamtheit der von Menschen geschaffenen bzw. weitergegebenen und damit zeit- und gruppenspezifischen Inhalten und Gestaltungen,

- die weithin akzeptiert, gemeinsam bzw. von (fast) allen geteilt werden,
- ein relativ stimmiges System oder ein kohärentes Muster (eine »Ganzheit«) bilden, was jedoch eine antagonistische Subkultur nicht ausschließt.
- Inhalte und Formen sind spezifisch und einmalig (unterscheiden eine Gruppe oder Epoche von anderen, machen ihren »Typ«, »Charakter«, »Stil« aus);
- sind ständig im Wandel (werden immer neu interpretiert, weiterentwickelt, umgeformt);
- sind zugleich Ergebnis wie Mittel sozialer Interaktionen und manifestieren sich in konkreten Produkten und Praktiken und
- erfassen und durchdringen den ganzen Lebensprozess und können (funktionalistisch) auf die Bewältigung wichtiger Probleme bezogen werden.

Unternehmensberatungen bieten zunehmend an, die Kultur eines Unternehmens zu diagnostizieren und danach so zu gestalten, dass die innerhalb der strategischen Planung erarbeiteten Zielvorstellungen auch realisiert werden können. Dieses Angebot kommt zumindest verfrüht, da weder in der Wissenschaft noch in der Praxis adäquate diagnostische Instrumente erarbeitet, noch fundiertes Veränderungswissen bereitgestellt wurden.

Es fehlt jedoch nicht an Versuchen, die Unternehmenskultur empirisch zu erfassen. Diese Ansätze reichen von detaillierten Firmenprotokollen (Pümpin, Kobi Et Wüthrich, 1985) über relativ freie oder von Checklisten geleitete Erhebungen (Schein, 1985) bis hin zu herkömmlichen Fragebögen mit geschlossenen Fragen (Taubitz, 1990; Gontard, 2001). Einen interessanten - zwischen quantitativem und qualitativem Vorgehen stehenden - Versuch der Operationalisierung hat Müller (1999) unternommen. Er untersuchte in mehreren Unternehmen verschiedener Branchen einen Ausschnitt der Organisationskultur, die sogenannte Kommunikationskultur. Zu diesem Zweck sammelte er in den Unternehmen verbreitete »Sprüche«, die karikaturhaft und mit bösem Humor die Beziehungen zwischen den Menschen in der Organisation abbilden (z.B. »wer kriecht, kann nicht stolpern« oder

»Marionetten haben gute Verbindungen nach oben«). Zehn derartiger Sprüche wurden aus einer größeren Zahl von über hundert ausgewählt und zu einem Standardinstrument zusammengefasst. Die Befragten hatten anzugeben, wie hoch sie die Wahrscheinlichkeit einschätzten, dass der Sprüche in der Organisation gebraucht werden. Je mehr Sprüche in der Organisation kursieren, desto ungünstiger werden das Vertrauensklima und der Befriedigungswert der Arbeit eingeschätzt, was auch als Hinweis auf die Validität des gezielten Messverfahrens interpretiert werden darf.

Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, dass die dem Gegenstand angemessene Erhebungsweisen qualitativer Art sein sollten und sich an den Forschungssätzen der Ethnologie orientieren könnten (Gamst, 1990; Helmers, 1993). Tatsächlich wurden in der Ethnologie Wege zur Erfassung und Interpretation von Konzepten wie Zeremonie, Ritual, Ritus, Mythos, Tabu oder Trivialismus entwickelt, die bedingt für eine Übertragung in die Unternehmenskulturforschung geeignet erscheinen.

Relativ einheitlich sind die Auffassungen im Hinblick auf die Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur. Es wird zwar grundsätzlich darüber diskutiert, ob derartige Versuche ethisch gerechtfertigt werden können (Schreyögg, 1988), doch gewinnt dies nicht allzu viel Gewicht, da die Möglichkeiten des konkreten Eingreifens eher skeptisch eingeschätzt werden. Dennoch fehlt es auch aus organisationspsychologischer Sicht nicht an Versuchen, denkbare Ansätze zu klassifizieren. So unterscheiden Neuberger und Kompa (1987)

- den »Macher-Ansatz«, der Kultur von oben lenkt (z.B. durch symbolische Führung), ohne die sonstigen Mitglieder der Organisation zu beteiligen;
- den »Gärtner-Ansatz«, der ein langsames Vorgehen bevorzugt, bei dem lediglich das »Wachstum der Pflanzen« verzögert oder gebremst wird;
- den »Krisen-Ansatz«, der z.B. aus revolutionären Maßnahmen (etwa dem Austausch der ganzen Führungsmannschaft) bestehen kann, und
- den »Autonomie-Ansatz«, der weitgehend auf Steuerung von oben verzichtet, den einzelnen Abteilungen Freiräume schafft und damit

zugesteht, dass sich innerhalb eines Unternehmens verschiedene Subkulturen bilden.

Sackmann (1990) differenziert dagegen zwischen den drei folgenden Ansätzen:

- »Metaphern-Ansatz«, der allerdings eher darin besteht, die Organisationsbilder zu verstehen als sie gestalten zu wollen;
- »Variablen-Ansatz«, der von einer relativ problemlosen Gestaltbarkeit ausgeht, die z.B. dadurch sichergestellt wird, dass hinsichtlich relevanter Kulturdimensionen ein Soll-Ist-Vergleich vorgenommen und dann die Differenzen durch eingreifendes Handeln abgebaut werden, und
- »Konstrukt-Ansatz«, der ein evolutionäres oder revolutionäres Bewusstsein aktivieren will, um über die dadurch erreichte kulturelle Sensibilität konkrete Handlungen (z.B. auf den Gebieten der Personalauswahl oder der innerbetrieblichen Sozialisation) auszulösen.

Bei der Begriffsbestimmung kann der Anspruch eher bescheiden oder auch umfassend sein. Eher bescheiden ist er, wenn die Kultur als ein Merkmal der Organisation neben anderen verstanden wird - als zwar komplexes und mehrschichtiges aber doch abgrenzbares und beschreibbares Gefüge. Das Unternehmen hat Kultur. Dimensionen einer so verstandenen Kultur könnten dann die vorherrschende Einstellung zum Menschen sein - als gut oder böse -, die Zeitorientierung im Sinne einer Ausrichtung an der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft, die Art der Machtausübung als hierarchisch oder partnerschaftlich etc.

Unterschieden werden - unter dieser Perspektive - Unternehmen auch danach, welche Werte in ihnen dominant sind und die Kultur bestimmen. In diesem Sinne hat Handy (1978) Unternehmenskulturen danach differenziert, ob sie eher an der Macht, an Personen, an Rollen oder Aufgaben orientiert sind.

Umfassender erscheint der Begriff der Unternehmenskultur, wenn davon ausgegangen wird, dass das Unternehmen eine »Kultur ist« (Neuberger, 1985; Kaschube, 1993). Die Organisation wird dann so betrachtet, wie dies ein Kulturethnologe mit einem zu erforschenden Stamm, einer fernen, unbekannten Lebenswelt tut. Die Geschichte wird analysiert, Riten, Zeremonien und Traditionen werden erforscht, Statussymbole registriert etc. Man kann sich dann darum bemühen zu überprüfen, welche Funktionen all diese beschriebenen Kennzeichen der Kultur für die Organisation bzw. ihre Mitglieder in ihrem Zusammenleben haben. Ähnlich wie bei der Analyse von symbolischer Führung sollte man bei der Interpretation so genannter Symptome der Organisationskultur zwei Ebenen unterscheiden, die rational-funktionale und die symbolische.

3.3. Psychologisch orientierte Veränderungsmaßnahmen

Die Differenzierung der Organisationspsychologie in die inhaltlichen Aspekte »Aufgabe«, »Individuum«, »Gruppe« und »Organisation« ist an den Ansatzpunkten für Veränderungsmaßnahmen orientiert. Wenn also der Aspekt »Organisation« herausgehoben wird, so ist damit gesagt, dass die Organisation in ihrer übergreifenden Struktur als unabhängige Variable betrachtet wird. Das Erleben und Verhalten von Individuen bzw. die Interaktion zwischen diesen Personen in der Organisation werden dann als abhängige Variable gesehen. Die Darstellung der Beziehung zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen impliziert im organisationspsychologischen Kontext eine zumindest minimale theoretische Aussage über die Bedingungen menschlichen Erlebens und Verhaltens. Daher wird nachfolgend auch auf theoretische Konzepte Bezug genommen, die durchaus der Individualpsychologie entstammen. Wie ein Individuum reagiert, ist eben durch Stimulusvariablen (mit-)determiniert, wobei diese Stimulusvariablen sehr wohl in der Organisationsstruktur oder - weiter gefasst - in Bedingungen der Organisation liegen können. Derartige Bedingungen der Organisation können auf die verschiedensten Erlebens- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder wirken.

Als eine wesentliche psychologische Voraussetzung des Leistungsverhaltens wird vielfach die Motivation beschrieben. Obwohl diese Aussage relativ banal erscheint, wurde sie doch direkt oder indirekt empirisch untersucht (Heckhausen, 1989). Six und Kleinbeck (1989) verweisen auf nahezu 100 Studien, in denen belegt wurde, dass mit steigender Motivation sich auch die Leistung der Organisationsmitglieder verbessert. Die Zufriedenheit wird dagegen - obwohl durchaus auf motivationspsychologischer Basis darstellbar - als von der Leistung relativ unabhängig dargestellt (vgl. Herzberg et al., 1957; Neuberger, 1989; Semmer Et Udris, 1995).

Motivation und Zufriedenheit in Organisationen sollen etwas ausführlicher besprochen werden. Dass dies hier unter dem Aspekt »Organisation« erfolgt, ist programmatisch: Sowohl die Motivation als auch die Zufriedenheit sind dadurch beeinflussbar, dass organisatorische Bedingungen modifiziert werden. Sehr wohl wäre die Darstellung dieser Inhalte auch in den Kapiteln »Aufgabe«, »Individuum« oder »Gruppe« denkbar, nämlich dann, wenn die Veränderungsmaßnahmen dort ansetzen würden. Praktisch ist dies ja auch häufig so, was für die Motivation am Beispiel der Leistungsmotivation und der Volition im Kapitel »Individuum«, für die Zufriedenheit am Beispiel der Herzberg'schen Zweifaktorentheorie im Kapitel »Aufgabe« verdeutlicht wurde. Dennoch sind die organisationalen Rahmenbedingungen fast stets eine besonders zu beachtende Einflussgröße.

Eine weitere Bemerkung erscheint in diesem Zusammenhang angebracht: Auch wenn der Psychologe bei Organisationsbedingungen ansetzt, um menschliche Erlebens- und Verhaltensweisen zu modifizieren, so sind es in der konkreten Arbeit doch Menschen, mit denen er sich beschäftigt. Die Unternehmensleitung muss z.B. zustimmen, ein anderes Entlohnungssystem zu wählen; die Organisationsabteilung muss davon überzeugt werden, dass in einer bestimmten Situation aus psychologischen Gründen heraus die Matrixorganisation vorzuziehen ist etc. Es sind also selbst dann, wenn strukturelle Überlegungen im Vordergrund stehen, (auch) Menschen, die es zu beeinflussen gilt, wenn in der Folge - über diese strukturalen Maßnahmen - wiederum Menschen beeinflusst werden sollen.

3.3.1. Arbeitsmotive

Bei der Klassifikation der Motive, die für das Arbeitsverhalten ausschlaggebend sind, wird meist nach dem Aspekt »Orientierung« (Thomae, 1965) differenziert, d.h. danach, auf welche inhaltlichen Ziele die Motivation ausgerichtet ist. Im »homo-oeconomicus-Modell« galt als einziges Arbeitsmotiv das Bedürfnis nach

Geld, das wiederum aus existenzieller Notwendigkeit erklärt wurde. Die Unhaltbarkeit eines derart simplifizierten Bildes vom arbeitenden Menschen wird inzwischen allgemein gesehen; umfangreiche Listen arbeitsrelevanter Motive wurden mehrfach publiziert. Die relative Willkür und Beliebigkeit dieser Listen ist unübersehbar, sodass ihr Wert sich eigentlich nur daraus ergibt, dass sie Hinweise für die Gestaltung betrieblicher Anreize enthalten. Daher seien - als Beispiele - drei solcher Listen wiedergegeben. Vroom (1964) differenziert wie folgt:

- Arbeit bietet Geld im Austausch für Leistungen,
- Arbeit ermöglicht Abfuhr von geistiger und körperlicher Energie,
- Arbeit ermöglicht einen Beitrag zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen,
- Arbeit ermöglicht soziale Interaktion,
- Arbeit definiert - zumindest teilweise - den sozialen Status.

Rüttinger, v. Rosenstiel und Molt (1974) gliedern in:

- Extrinsische Arbeitsmotive (die durch die Folgen oder die Begleitumstände der Arbeit befriedigt werden können):
 - Bedürfnis nach Geld,
 - Inhaltlich spezifizierbare Konsumbedürfnisse,
 - Sicherheitsbedürfnisse,
 - Geltungsstreben,
 - Kontaktbedürfnis (soweit mit Kollegen außerhalb der Arbeitssituation zu befriedigen) und
 - Sexualität;
- Intrinsische Arbeitsmotive (die durch den Vollzug der Arbeitstätigkeit befriedigt werden können):
 - Bedürfnis nach Tätigkeit,
 - Kontaktbedürfnis (soweit innerhalb der Arbeitstätigkeit zu befriedigen),

- Leistungsmotivation,
- Machtbedürfnis und
- Bedürfnis nach Sinnggebung und Selbstverwirklichung.

Neuberger (1974) schlägt in Anschluss an Vroom (1964) und Sofer (1970) folgende Klassifikation vor:

- Beitrag für andere leisten (»Berufsethos«),
- Selbstsicherheit und Selbstachtung,
- Kontaktmöglichkeit,
- Arbeit als soziale Norm,
- Abfuhr von Energie,
- Strukturierung des Zeitablaufs,
- Abwehr belastender Gefühle und Gedanken,
- Möglichkeit, persönliche Ziele zu erreichen, und
- religiöse Verpflichtung (»protestantische Ethik«).

Gelegentlich wird die Motivation auch nach eher formalen Kategorien klassifiziert, wodurch die Probleme der Situations- und Kulturabhängigkeit der inhaltlichen Listen weitgehend umgangen werden; andererseits geht dabei die Konkretheit und Anwendungsnähe verloren. So unterscheidet Bass (1965):

- Arbeit wird von uns erwartet (Norm),
- Arbeit bietet Belohnungen, die außerhalb ihrer selbst liegen (extrinsische Motivation), und
- Arbeit bietet Belohnungen, die in ihr liegen (intrinsische Motivation).

Die Differenzierung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation - was psychologiehistorisch bemerkenswert ist - wird von Lewin (1920) in seinen frühen Schriften ausgeführt. Es werden zwei Gesichter der Arbeit beschrieben. Sie sei zum einen Mühe, Last und Kraftaufwand; man müsse sie notgedrungen verrichten, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Das andere Gesicht der

Arbeit bestehe darin, dass sie dem individuellen Leben Sinn und Gewicht zu geben vermag.

Es geht also um die optimale, für jeden Einzelnen genau richtig gewählte Beanspruchung und Belastung. Abbildung 12 zeigt, dass mit zunehmenden Fähigkeiten und Fertigkeiten auch immer eine höhere Belastung - bei gleich bleibender Beanspruchung - zu empfehlen ist, die auch zu weiteren Herausforderungen führt.

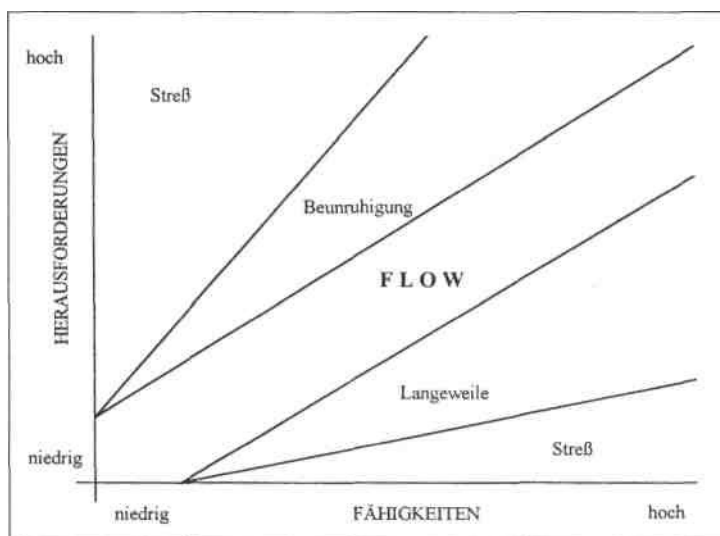


Abbildung 12: Das Flow-Modell (nach Csikszentmihalyi)

So bleiben alle Tätigkeiten bei gleicher Beanspruchung und zunehmender Belastung immer im »Flowbereich«. Nur bei zum jeweiligen Zeitpunkt zu hoher Belastung kommt es zunächst zur Beunruhigung und schließlich zum Stress und bei zu geringer Belastung zu Monotonie und schließlich ebenfalls zum Stress durch Langeweile. Es kommt dann zum »Antiflow«, bei dem alle Tätigkeiten nur mit Widerwillen, ohne Interesse und gelangweilt ausgeführt werden, wobei sich der Mitarbeiter von jeder Verantwortung zu drücken sucht und jeder Herausforderung aus dem Wege geht. Um ein Arbeiten im Flow-Bereich zu sichern, gilt es die Interaktion von Person und Situation zu berücksichtigen. Zielführende Maßnahmen sind also einerseits

Personalselektion und -entwicklung und andererseits Arbeits- und Organisationsgestaltung.

3.3.2. Arbeitszufriedenheit

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und diese bewahrt; sie wird in der Praxis häufig gemessen. Auf der anderen Seite haben derartige Messungen aber auch zunehmend Kritik gefunden. Verständlich wird diese Diskussion daraus, dass man in der Organisationspsychologie nicht nur Untersuchungen durchführt, die im Dienste des Leistungsziels stehen, sondern auch solche, durch die Humanziele der Organisation gefördert werden. Als ein derartiges Humanziel wird allgemein die Arbeitszufriedenheit angesehen. In diesem Zusammenhang sei nicht in Abrede gestellt, dass möglicherweise bei einigen Untersuchungen die Arbeitszufriedenheit - implizit oder explizit - als ein Zwischenziel beim Erreichen des Leistungszieles angesehen wird.

Die lang andauernde Vernachlässigung der Arbeitszufriedenheit kann zudem nicht überraschen, wenn man von der »homo-oeconomicus-Prämisse« ausgeht. Aus dieser ergibt sich: Der Mensch wird dort arbeiten, wo er im Austausch für seine Arbeit den größten Nutzen erfährt. Durch das freie Spiel der Kräfte wird unter der Bedingung vollkommener Konkurrenz definitionsgemäß dafür gesorgt, dass der Nutzen der Arbeitenden optimiert ist. Die empirische Untersuchung der Arbeitszufriedenheit erübrigt sich damit. Heute weiß man, dass dieser Denkansatz nicht trägt. Das Marktprinzip, ohne Einschränkung auf den Arbeitsmarkt angewandt, hat für die Arbeitnehmer inhumane Effekte.

Seit der Diskussion um die Humanisierung des Arbeitslebens (vgl. Gaugier, Kolb Et Ling, 1977) wird die Arbeitszufriedenheit als ein Indikator der Humanisierung neben anderen gesehen, (vgl. Gohl, 1977); dadurch hat die Frage, wie Organisationen gestaltet sein müssen, damit sich die

Arbeitszufriedenheit erhöht, an Bedeutung und auch an Eigenständigkeit gewonnen. Es ist auffallend, dass einerseits in der Literatur unter dem Terminus »Arbeitszufriedenheit« höchst Unterschiedliches abgehandelt wird und dass andererseits unterschiedliche Worte Verwendung finden, die als gleich bedeutend mit »Arbeitszufriedenheit« in die Diskussion eingehen, z.B. »Einstellung zur Arbeit«, »Valenz«, »Identifikation mit der Arbeit«, »Arbeitsmoral« oder »Betriebsklima«.

Im allgemeinen psychologischen Verständnis ergibt sich Zufriedenheit aus der Erfüllung unserer Bedürfnisse oder aber aus der Antizipation dieser Erfüllung; Unzufriedenheit ist entsprechend eine Folge der realen oder antizipierten Frustration. So schreibt etwa Lersch (1956, S. 210), dass »die Erfüllung unserer Ansprüche erlebt wird in der Gefühlsregung der Zufriedenheit, ihre Nichterfüllung in der Unzufriedenheit«. Diese Auffassung verdeutlicht zugleich die Verankerung des Arbeitszufriedenheitskonzepts in der Motivationspsychologie. Es würde allerdings zugleich beinhalten, dass die Zufriedenheit nicht als Merkmal der Person von längerer zeitlicher Erstreckung bestimmt werden könnte, sondern zeitlich eng umgrenzt erscheint. Zufriedenheit wäre an die Momente der Motivbefriedigung gekoppelt und würde somit einen explizit phasischen Verlauf zeigen. So wie der Terminus »Arbeitszufriedenheit« jedoch in der empirischen Forschung operational definiert und gemessen wird, sieht das Konzept anders aus: Arbeitszufriedenheit ist danach die Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in ihren verschiedenen Aspekten; d.h. die wertende Stellungnahme zur Arbeit oder ihren Teilaspekten. In diesem Sinne schreibt Locke (1976), dass die Arbeitszufriedenheit als ein angenehmer oder positiver emotionaler Zustand definiert werden kann, der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit oder der Arbeitserfahrungen ergibt. Diese Definition von Locke lässt eine erhebliche Nähe zum Arbeitszufriedenheitskonzept erkennen, das zuvor aus der Facettenanalyse abgeleitet worden war. Es geht um den eigenen Job, also um die Analyseeinheit »Individuum«. Jobs oder Job Erfahrungen werden bewertet, das Analyseelement ist also die »Arbeit«. Der positive

emotionale Zustand, der sich aus den Bewertungen ergibt, weist auf die Art der Messung im evaluativen Sinn hin.

Auch wenn man die Arbeitszufriedenheit an das Einstellungskonzept annähert, bleibt der Bezug zur Motivationstheorie gewahrt. Einstellungen stehen im Dienste der Bedürfnisbefriedigung: Wir haben positive Einstellungen gegenüber solchen Objekten, denen wir eine positive Instrumentalität im Zuge der Bedürfnisbefriedigung zuschreiben; wir haben entsprechend negative Einstellungen gegenüber jenen Objekten, denen wir eine negative Instrumentalität für die Bedürfnisbefriedigung attribuieren.

- **Morale:** In der amerikanischen Literatur häufig, in der deutschen Literatur selten, findet man den Ausdruck »morale«, der insbesondere auf die Arbeitsgruppe bezogen wird. Auch mit »morale« ist ein emotional positiver Zustand der Betriebsangehörigen gemeint, der sich allerdings unter zwei Aspekten deutlich von der Arbeitszufriedenheit unterscheidet. Er ist zum einen sozialpsychologisch orientiert, beinhaltet also
- **Solidarität mit dem Betrieb oder der Gruppe bzw. Gruppenkohäsion.** Er hat zum anderen einen Bezug zu den Zielen der sozialen Einheit und ist damit explizit auch auf die Leistung ausgerichtet. Die hier vorgeschlagene Begriffsumschreibung, die sich in recht ähnlicher Weise bei verschiedenen Autoren findet, weicht deutlich von einer Konzeptualisierung ab, wie sie Payne und Pugh (1976) aus der Facettenanalyse ableiten würden. Für diese Autoren wäre »morale«, als Arbeitsmoral verstanden, die Übereinstimmung der Arbeitszufriedenheit innerhalb des Betriebes. In diesem Sinne wird nun tatsächlich häufig Arbeitszufriedenheit interpretiert, wenn man sich vor allem auf die Mittelwerte stützt.
- **Betriebsklima:** Der im deutschen Sprachraum verbreitete Ausdruck »Betriebsklima« zeigt mehr Verwandtschaft zum Terminus »morale« als zu dem der »Arbeitszufriedenheit«. Obwohl der Begriff viel verwendet wird, erscheint er etwas schwammig; man versteht recht Unterschiedli-

ches darunter. Um auf diesem Gebiet zu einer besseren Präzisierung zu gelangen, hatten wir zuvor im Betriebsklima die Wahrnehmung und Bewertung von Organisationsgegebenheiten auf der Ebene der Belegschaft gesehen (vgl. auch v. Rosenstiel, 1986 sowie 5.2.2).

- Identifikation mit der Arbeit: Die Identifikation - im Amerikanischen wird häufig von »Job involvement« gesprochen - kann als Voraussetzung für bestimmte Formen der Arbeitszufriedenheit angesehen werden, darf allerdings keineswegs mit ihr gleichgesetzt werden. Die »Identifikation mit der Arbeit« beinhaltet, dass man auf positiv bewertete Bedingungen mit besonders starker Zufriedenheit reagiert; auf negative aber entsprechend auch mit stärkerer Unzufriedenheit. Geht es spezifisch um die Identifikation des Einzelnen mit seiner Arbeit bzw. mit seiner Arbeitsorganisation, so wird die sich daraus ergebende Verbundenheit nicht selten so erklärt und im Zuge der Operationalisierung erfasst, dass die Ziele, die mit der Arbeit verbunden sind, jenen Zielen entsprechen, die der Einzelne für wichtig hält. Die Übereinstimmung dessen, was die Arbeitsorganisation im Rahmen ihres Zielsystems anstrebt, mit dem, was die Mitglieder anstreben, ist wesentliche Basis für Verbundenheit und Identifikation (v. Rosenstiel Et Stengel, 1987). Für das Verständnis von Identifikation ist also die Frage wichtig, die der einzelne Arbeitende sich stellt: Trage ich mit dem, was ich bei der Arbeit tue, zu Zielen bei, die ich bejahen kann?

Zudem muss gesehen werden, dass das Identifikationskonzept vor allem auf den Arbeitsinhalt abzielt; Arbeitszufriedenheit wird dagegen meist weiter verstanden, sie umfasst nicht nur den Arbeitsinhalt, sondern vielfältige andere Variablen, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind.

Auf eine Vielzahl weiterer Konzepte wie zum Beispiel Verbundenheit mit der Aufgabe (Stengel, 1988) oder Befriedigungswert der Arbeit soll hier nicht eingegangen werden.

Hier wollen wir uns auf die Arbeitszufriedenheit im engeren Sinne beschränken. Die Berücksichtigung der Arbeitszufriedenheit in der allgemeinen Diskussion, die Förderung von Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit durch die Bundesregierung und die Berücksichtigung der Arbeitszufriedenheit in Programmen zur Humanisierung der Arbeit lassen den Eindruck entstehen, als wäre das Konzept der Arbeitszufriedenheit bestenfalls 25 Jahre alt. Tatsächlich wird - empirisch und theoretisch - Arbeitszufriedenheitsforschung seit der Jahrhundertwende betrieben (bezieht man die Philosophie mit ein, sogar seit Jahrtausenden), wobei in der psychologischen Literatur zum Thema »Arbeitszufriedenheit« schon vor über 25 Jahren - wie Locke (1976) vermerkt - 3000 bis 4000 Veröffentlichungen einschlägiger Art aufzufinden waren. Dies hat sich als »unendliche Geschichte« fortgesetzt (Six Et Kleinbeck, 1989; Semmer Et Udris, 1995; Nerdinger, 2001).

In der Diskussion um die Arbeitszufriedenheit lassen sich vier Akzente feststellen:

- der physisch-ökonomische, in dem vor allem die äußeren Arbeitsbedingungen und die finanzielle Entlohnung berücksichtigt wurden. Für diese Seite der Arbeitszufriedenheit interessierte sich sogar bereits Taylor (1911);
- der soziale, der insbesondere in den zwischenmenschlichen Beziehungen die Gründe der Arbeitszufriedenheit sah und der von Mayo und seinen Mitarbeitern unterstrichen und danach von der »human-relations-Bewegung« vertreten wurde (vgl. Roethlisberger Et Dickson, 1939);
- der selbstverwirklichungsorientierte, der durch die humanistische Psychologie hervorgehoben und durch Autoren wie Maslow (1954), McGregor (1960) und Herzberg (1966) vertreten wurde. Der Grund der Arbeitszufriedenheit liegt nach diesem Konzept vor allem in der Möglichkeit, die der Einzelne zur Selbstverwirklichung innerhalb der Arbeitstätigkeit findet.
- der persönlichkeitsorientierte, der in jüngerer Zeit von der Persönlichkeits-, Sozial- und der Klinischen Psychologie angeregt wird (Judge Et Locke, 1993) und z.B. davon ausgeht, dass Arbeitszufriedenheit, Optimismus etc. vom Kontext relativ unabhängige Persönlichkeitszüge sind.

Nicht nur die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen, sondern auch die theoretischen Orientierungen der Arbeitszufriedenheitsforschung sind unterschiedlich:

- **Bedürfnistheoretische Ansätze:** Diese gehen von einem als homöostatisch gekennzeichneten Motivationsmodell aus. Der Organismus strebt danach, in einem inneren Gleichgewicht zu stehen. Wird dieses innere Gleichgewicht gestört, so werden Bedürfnisse erlebt, die ein Handeln mit dem Ziel auslösen, dieses innere Gleichgewicht wieder herzustellen. Das gestörte innere Gleichgewicht ist mit Unzufriedenheit gleichzusetzen. Die Zufriedenheit ist dann gegeben, wenn das innere Gleichgewicht wiederhergestellt ist bzw. weiterbesteht. Wesentlich bei derartigen bedürfnisorientierten Zufriedenheitsansätzen ist die Frage, ob als Zielpunkt des Befriedigungsniveaus ein Normalwert oder ein Idealwert angesetzt wird.

- **Anreiztheoretische Ansätze:** Den meisten anreiztheoretischen Ansätzen liegt eine hedonistische Überlegung zugrunde: Die Zufriedenheit ist umso größer, je mehr Lustgefühle sich das Individuum verschafft, wobei die Menge dieser Lustgefühle sich aus dem subjektiven Wert der Anreize ergibt, die als spezifische, Befriedigung versprechende Reize gelten dürfen. Der Schwerpunkt der anreiztheoretischen Arbeitszufriedenheitsforschung besteht dann darin, jene Merkmale der Organisation zu ermitteln und zu gestalten, denen im besprochenen Sinne ein besonders hoher Anreizwert zukommt, die also die Zufriedenheit besonders stark und andauernd beeinflussen. Im Gegensatz zum bedürfnistheoretischen Konzept handelt es sich hier um ein Maximierungs- und nicht um ein Optimierungsproblem.

- **Gleichgewichtstheoretische Ansätze:** Bei den gleichgewichtstheoretischen Ansätzen handelt es sich um ein kognitives Konzept: Die Person strebt danach, einen mit der wahrgenommenen Umwelt übereinstimmenden kognitiven Plan zu entwerfen.

- Humanistische Ansätze: In den humanistischen Ansätzen ist das Ziel menschlichen Handelns die Selbstverwirklichung und somit auch geistiges Wachstum. Zufriedenheit entsteht entsprechend nicht durch den Aufbau von Gleichgewicht und den Abbau von Spannung, sondern ganz im Gegenteil durch das Suchen von Anforderungen, die neue Erfahrungen und neue Sinnbezüge gewährleisten. Es ist daher verständlich, dass diese Konzepte, die spezifisch humane Probleme der Daseinsbewältigung und Lebenserfüllung untersuchen, nur schwer operationalisiert werden können.

3.3.2.1. Bedürfnisorientierte Konzepte

Im Hintergrund steht hier ein Kreis-Modell des Motivationsgeschehens: Aufgrund eines spezifischen Mangelzustandes entsteht ein Bedürfnis (z. B. Hunger), das ein bestimmtes »instrumentelles« Verhalten einleitet (z. B. Nahrungssuche) und in der »Endhandlung« (z. B. Essen) befriedigt wird. Die Endhandlung stellt den Zustand der Sättigung, Befriedigung oder Zufriedenheit her - der jedoch nur kurze Zeit anhalten wird, weil der periodische Ablauf von neuem beginnt. Einige Definitionen, die sich hier einordnen lassen, sind z. B.: Zufriedenheit resultiert aus der Befriedigung irgendeines Bedürfnisses« (Wolfe 1970, S. 93).

»Je vollständiger ein Bedürfnis erfüllt ist, desto größer ist die Zufriedenheit; d.h. die Stärke des Bedürfnisses minus dem Betrag der Bedürfnisbefriedigung (Verstärkung) ist gleich dem Grad der Zufriedenheit« (Graen, Dawis und Weiss 1968, S. 287).

Wenngleich in den meisten diesbezüglichen Ansätzen nicht an kurzfristige Bedürfnis-Befriedigung-Bedürfnis-Zyklen gedacht ist, spielt dieser Ansatz dennoch bei der Messung der Zufriedenheit eine Rolle. Vor allem dann, wenn anzunehmen ist, dass der zeitliche Bezugsrahmen der Befragten sehr kurz ist, besteht die Möglichkeit, dass die Antworten stark determiniert sind durch den

augenblicklichen Zustand der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse. Dies ist eine akzeptierbare Erklärung für die immer wieder berichtete Tatsache (vgl. z. B. Roethlisberger und Dickson 1939; Smith et al. 1969), dass befragte Arbeitnehmer irgendwelche »Kleinigkeiten« (z. B. den Telefonservice, die Waschräume, die Fahrstühle etc.) als das wichtigste Problem bei ihrer Arbeit bezeichnen. Die momentane Verstimmung (oder Befriedigung), die im nächsten Augenblick schon einem anderen Zustand gewichen sein kann und offenbar stark situationsabhängig ist, determiniert in diesem Fall also »Arbeitszufriedenheit«. Befragungsmethoden, die auf die Ermittlung der Bedürfnisbefriedigung abzielen, müssen damit rechnen, dass die Antworten auch durch die augenblickliche Verfassung der befragten Person bestimmt sind.

3.3.2.2. Anreizkonzepte

Den meisten Methoden zur Messung der Arbeitszufriedenheit, die in der Praxis eingesetzt werden, liegt der anreiztheoretische Ansatz zugrunde. Anstelle innerseelischer Bedürfnisse stehen Aspekte der äußeren Arbeitssituation im Mittelpunkt.

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass jeder Mensch die Umweltgegebenheiten erlebt als Quellen der Lust- oder Unlustvermittlung. Da er aber danach strebt, seine »hedonische Bilanz« möglichst positiv zu gestalten (d. h. ein Überwiegen der Lust-Erlebnisse gegenüber den Unlusterlebnissen zu sichern), wird er alle Situationsaspekte bewerten auf einer Skala mit den Extremwerten »angenehm-unangenehm«. Wie wir oben schon angemerkt haben, wird dem Handeln des Individuums die Tendenz zur Lust-Maximierung unterstellt. Damit zeigt sich - nach der »Veräußerung« der motivierenden Bedingungen - ein weiterer Unterschied zum Bedürfnisansatz, denn ein Bedürfnis kann nur befriedigt, nicht übererfüllt werden und die Skala der »Befriedigungswerte« erstreckt sich von einem fixierten Endpunkt (»Befriedigung«) aus auf der - endlosen - Dimension des »Unbefriedigt-Seins«:

Die Zufriedenheit einer Person mit irgendeiner Bedingung ihres Daseins setzt daher voraus, dass diese Bedingung auf dem Abschnitt zwischen »neutral« und »sehr angenehm« eingeordnet wird. Auch Zufriedenheit kann also in verschiedenen Graden oder Abstufungen erlebt werden (beim Bedürfnisansatz gab es nur Abstufungen der Zufriedenheit!). Die Lage der neutralen Region, von der das Urteil »zufrieden« oder »unzufrieden« abhängt, ist durch jenes »Anspruchs-« oder »Anpassungs-Niveau«, jenen »Norm-Zustand« bedingt, von dem im vorausgegangenen Abschnitt die Rede war. Durch systematische Variation der Situationsaspekte läßt sich relativ einfach feststellen, an welchem Punkt die positive Einschätzung »umkippt« und einer negativen Bewertung Platz macht.

Die Voraussetzung eines bipolaren Kontinuums von Zufriedenheit und Unzufriedenheit ist nicht unwidersprochen geblieben (vgl. Scott 1968; Kreutz 1972). Diese Autoren geben zu bedenken, dass es genauso möglich ist, von einer grundsätzlichen »Ambivalenz« der Person in der Einschätzung von Situationsaspekten auszugehen. Es wird behauptet, dass die Person gleichzeitig »zufrieden« und »unzufrieden« mit ihrem Vorgesetzten, der Firma, der Bezahlung etc. sein kann. Ermittelt man nur den »Nettowert« (Zufriedenheit - Unzufriedenheit), so nimmt man einen Informationsverlust in Kauf. Es macht nämlich einen Unterschied, ob diese Netto-Bewertung zustande kommt als der Mittelwert aus sehr extremen Beurteilungen oder aus gleichmäßig ausgeprägten Einschätzungen.

Damit ist gemeint, dass irgendeine Situation oder ein Objekt »Zufriedenheit« hervorrufen werden, wenn sie »Mittel« zum »Ziel«, d. h. zu einem von der Person hochbewerteten Ergebnis sind (die »Instrumentalität« bezeichnet also einen Zusammenhang, weshalb Vroom sie auch durch einen Korrelationskoeffizienten ausdrückt). Eine Person wird beispielsweise nur dann mit einer Anerkennung durch den Vorgesetzten zufrieden sein, wenn sie weiß, dass das Lob in enger Beziehung mit Beförderung, Verantwortungsausweitung, Gehaltserhöhung, besserer Behandlung etc. steht. Wenn sie dagegen weiß, dass es sich nur um eine nichtssagende Floskel handelt, wird sie auf die

Anerkennung vielleicht sogar negativ reagieren. Der Vorteil des Ansatzes von Vroom und anderer Vertreter der Erwartungswert-Theorie gegenüber der einfachen Anreiztheorie besteht darin, dass sie ausdrücklich die Bedeutung eines Ereignisses für die Person berücksichtigen. Ob allerdings damit ein praktischer Nutzen resultiert, ist angesichts der erörterten Probleme der Bedeutungsgewichtung zumindest fraglich. Eine weitere Variante der kognitiven Definitionsansätze stellt den Vergleichsprozess in den Mittelpunkt und nimmt als Ziel des Verhaltens — hierin rein homöostatisch orientiert - die Herstellung oder Aufrechterhaltung ausgeglichener oder stimmiger Verhältnisse an. Jede erhebliche Störung dieses Gleichgewichts wird von Spannung, Unruhe und Unzufriedenheit begleitet und ruft die Tendenz zum Ausgleich hervor.

3.3.2.3. Humanistische Konzepte

Die so genannte humanistische Psychologie stellt in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen die spezifisch menschlichen Probleme der Daseinsbewältigung und Lebenserfüllung. Sie betrachtet die Anwendung von Befunden aus Tierexperimenten oder Laborstudien als verfehlt oder zumindest unzulänglich; ihre hauptsächlichen Informationsquellen sind Selbsterfahrung, Fallstudien und die Analyse krankhafter Fehlentwicklungen. Sie lehnt kausale Erklärungen menschlichen Verhaltens ab und betont die Notwendigkeit ganzheitlichen, sinnbezogenen Verstehens. Die durch die Existentialphilosophie und die Tiefenpsychologie stark beeinflussten Richtungen der humanistischen Psychologie stimmen darin überein, dass sie Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung als die zentralen Aufgaben des menschlichen Daseinsvollzugs betrachten.

Für unsere Überlegungen zum Thema »Arbeitszufriedenheit« ist vor allem die Theorie von Maslow (1954) und ihre Anwendung im System von Herzberg (1966) relevant. Maslow s Ansatz ist eigentlich »bedürfnisorientiert«. Charak-

teristisch ist jedoch, dass er zwei Arten von Motiven unterscheidet: die »Defizit«- und die »Wachstums-Motive«. Nur für die erste Gruppe gelten die homöostatischen Grundannahmen (ein Mangelzustand stimuliert instrumentelles Handeln zur Beseitigung dieses Zustands und zur Rückkehr zum Gleichgewicht).

3.3.2.4. Kognitive Konzepte

Geht man davon aus, dass die wesentlichen kognitiven Leistungen das Erkennen der Umwelt und das Zurechtfinden in ihr sind, dann kann man es als Voraussetzung der Zufriedenheit ansehen, wenn eine Person sich dieser erfolgreichen Orientierung gewiss sein kann, d. h. wenn sie die Mittel und Wege kennt, den gegenwärtigen angenehmen Zustand zu erhalten oder in einen befriedigenderen zu überführen. Das »Gefühl«, einen Ausweg aus Schwierigkeiten zu wissen, Probleme lösen und Widerstände überwinden zu können, kann einer Person die Ruhe und Gelassenheit geben, die oft mit Zufriedenheit verbunden sind.

In kognitiven Motivationstheorien wird die Zukunfts- und Umweltorientierung der Person mit Begriffen wie »Erwartung«, »Wahrscheinlichkeit«, »Antizipation« usw. zum Ausdruck gebracht. Die Zufriedenheit ist dann ein Mischbegriff, der sich aus einer bestimmten Kombination aus »Valenz« (Anreizwert, Nutzen etc., s. die Diskussion im vorausgegangenen Kapitel) und »Erwartung« zusammensetzt. Die Valenz bestimmt lediglich die Attraktivität eines Objekts oder Ereignisses, von Zufriedenheit kann man erst sprechen, wenn die Person in den Genuss des begehrten Werts gekommen ist oder wenn eine hohe Wahrscheinlichkeit (eine sichere Erwartung) besteht, dass sie den Wert erlangen kann.

Zufriedenheit wird hier als ein wesentliches Merkmal des sich verwirklichenden Menschen gesehen. Die Beschränkung auf Zufriedenheit ist wenig sinnvoll, da jeder Mensch in jeder Situation als Ganzheit lebt und handelt. Zufriedenheit ist nicht beschauliche Inaktivität, sondern das Bewusstsein erfüllten Lebens.

In der Herzbergschen Zwei-Faktoren-Theorie wird streng zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit unterschieden. Für Unzufriedenheit sind die sogenannten Hygiene-Faktoren, für Zufriedenheit die Motivatoren (aus dem Arbeitsinhalt) verantwortlich.

3.3.2.5. Systemtheoretische Konzepte

Der Begriff Systemtheorie dient nach Luhmann „als Sammelbezeichnung für sehr verschiedenartige Forschungsunternehmen, die ihrerseits [...] allgemein sind“ (Luhmann 1984, 34). Dass die Anwendung eines derartigen Theoriebereiches in der selber uneinheitlichen Kommunikationswissenschaft sehr verschiedenartig erfolgt, ist nicht überraschend. Systemtheoretische Ansätze werden insbesondere zur Analyse von Massenkommunikation herangezogen, sind aber auch auf der Ebene der interpersonellen und transpersonalen Kommunikation fruchtbar zu verwenden. Die einzelnen Ansätze verbindet die Abgrenzung zu mechanistischen Auffassungen, „Unterschiede zeigen sich jedoch hinsichtlich der definitorischen Festlegung von Kommunikation [...] als Form des Handelns (systeminteraktive Perspektive) oder als Transfer verstehbarer Mitteilungen (systemevolutionäre Perspektive)“ (Theis 1994, 104).

Im Folgenden werden die systeminteraktive und die systemevolutionäre Perspektive eingehender vorgestellt werden.

- Die systeminteraktive Perspektive:

Unter diesem Begriff werden Ansätze zusammengefasst, deren theoretische Basis Interaktions- bzw. Handlungstheorien und/oder Systemtheorien sind. Das wesentliche Element dieser im angelsächsischen Raum auch als Regelansätze bezeichneten Perspektiven sind Regeln, da Kommunikation nur dann gelingen kann, „wenn gleiche oder ähnliche Restriktionen für die Individuen hinsichtlich virtueller Handlungen sowie in Bezug auf Inhalt und Form kommunikativer Botschaften gelten“ (Höflich 1988, 61). Trotz unterschiedlicher Definitionen ist

allen Regelansätzen ein Handlungsprinzip bzw. eine handlungstheoretische Sichtweise gemeinsam. Sie grenzen sich zur mechanistischen Perspektive ab, indem sie dem Menschen aktives und intentionales Agieren zuschreiben. Wie unterschiedlich die Einordnungen der theoretischen Ansätze vorgenommen werden, sieht man daran, dass Theis zum pragmatischen Ansatz Watzlawick/Beavin/Jacksons anführt, Burkart hingegen sich auf Habermas bezieht und Watzlawick u.a. als kommunikationstherapeutischen Ansatz darstellt.

Regeln werden gegen Verhalten und Befehle abgegrenzt, sie sind kontextabhängig und haben einen präskriptiven oder normativen Charakter. Ein für den Organisationskontext besonders geeigneter Ansatz ist die Theorie des „Coordinated Management of Meaning“ (CMM) oder „Theorie der Bedeutungskoordination“ von Pearce und Cronen (Pearce/Cronen 1980). „Die Theorie der Bedeutungskoordination ist [...] der Entwurf einer allgemeinen integrativen Theorie der Kommunikation. Integrativ ist diese Perspektive, da sie Konzepte des symbolischen Interaktionismus, der Systemtheorie und der relationalen Kommunikation zu einer ‚bedeutungszentrierten Regeltheorie‘ zusammenführt, bei der Regeln eine Verbindung zwischen Handeln und Bedeutung herstellen“ (Höflich 1988, 68). Bei der CMM-Theorie werden drei Komponenten, die Person, das interpersonale Regelsystem und die Formen der Kommunikation hervorgehoben. Personen werden als komplexe informationsverarbeitende Systeme von bedeutungsgebenden und handlungsleitenden Regeln verstanden, Regeln als Deskription individueller Informationsverarbeitung. Die primäre Leistung von Kommunikation ist das Erreichen bzw. Aufrechterhalten von Koordination, wobei Koordination dabei nicht unbedingt gegenseitiges Verstehen, aber um so mehr ein Abstimmen der individuellen Regeln bedeutet (vgl. ebd., 67ff). Dieser Abstimmungsprozess als Entwicklung konsensueller Regeln geschieht durch „Sich-Einlassen (‚casting‘), die Widerspiegelung (‚mirroring‘) und das Aushandeln (‚negotiating‘)“ (Theis 1994, 82). Pearce und Cronen entwerfen ein heuristisches Modell mit aufeinander aufbauenden Ebenen: Inhalte, Sprechakte, Kontrakte, Episoden, Life-scripts und Archetypen. Episoden sind konkrete Kommunikationssituationen, sie werden

zusätzlich in drei Typen (Episode 1 bis Episode 3) unterteilt. Die Hilfe von regulativen (bestehende Verhaltensnormen regulierenden) und konstitutiven (neue Verhaltensnormen schaffenden) Regeln ermöglicht das Bedeutungsmanagement dieser Kommunikationssituationen. Höflich schreibt zusammenfassend zu Regelansätzen: „Regeln stehen für eine Strukturierung von Kommunikation im jeweiligen situativen Kontext. [...] Verdichtungen von Regeln hinsichtlich einer Position werden gemeinhin als soziale Rollen bezeichnet, [...] sie [wirken] als Stabilisierungsfaktor. Bei einer regelorientierten Kommunikationsperspektive sind deshalb nachgerade diejenigen Situationen von Bedeutung, in denen soziale Rollen und der mit ihnen verbundene Status als regelgenerierende Mechanismen fungieren. [...] Die Untersuchung von Regeln in statusbestimmten Situationen - so zum Beispiel im Rahmen der Kommunikation in Organisationen - erweist sich aus dieser Sichtweise als bedeutsames und für eine integrative Regelperspektive fruchtbares Untersuchungsfeld" (Höflich 1988, 77). Die system-evolutionäre Perspektive:

Wie der Name verdeutlicht geht es bei dieser Perspektive nicht primär um Kommunikation in Systemen, sondern um Bildung (Evolution) von sozialen Systemen durch Kommunikation.

Kommunikation nimmt eine zentrale Rolle in der (System-) Theorie Luhmanns ein. Ein soziales System ist nach Luhmann untrennbar mit Kommunikation verknüpft, denn „soziale Systeme bestehen aus Kommunikation. Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt. Kommunikation gibt es somit nur als soziale Systeme und in sozialen Systemen. [...] Das alles gilt (wenn es zutrifft) auch für Organisationen" (Luhmann 2000, 59). Insofern bilden menschliche Handlungen, nicht konkrete Personen (diese sind als eigenständige psychische Systeme durch einzelne Handlungen mit unterschiedlichen sozialen Systemen verbunden), die Grundlagen sozialer Systeme. Die Bildung sozialer Systeme geschieht bereits bei der Begegnung zweier Personen, denn „sobald Personen in ein gegenseitiges Wahrnehmungsfeld geraten, können sie der Kommunikation nicht entgehen" (Theis 1994, 92). Soziale Systeme generieren sich also durch

„Konditionierung der Kommunikation als deren Operationsmodus" (Göbel 1994). Organisationen erfordern eine besondere Art der Kommunikation zu ihrer Entstehung. Luhmann beschreibt dies so: „Organisationen entstehen und [...] reproduzieren [sich], wenn es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt und das System auf dieser Operationsbasis operativ geschlossen wird. Alles andere - Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder oder was sonst als Kriterium von Organisation angesehen worden ist - ist demgegenüber sekundär" (Luhmann 2000, 63, Hervorhebungen im Original). Unterstützt wird die autopoietische Produktion von Entscheidungen durch Kommunikationswege. Diese ergeben sich aus der Zuständigkeit von Stellen in der Organisation, die als Adressen der Kommunikation dienen. Sie verknüpfen die Entscheidungen dynamisch miteinander und dienen der Reduktion der operativen Systemkomplexität (vgl. ebd., 316f). Baraldi beschreibt die Funktion der Kommunikationswege als Herstellen von „Bindungseffekten." In Koppelung mit einer typischen hierarchischen Organisationsstruktur wird dann klar, „welchen kommunikativen Erfolg eine Entscheidung haben kann; und so können sich relativ zuverlässige Erwartungen bilden" (Baraldi 1997, 130f).

Auch in der Systemtheorie gibt es Einflüsse, die die Kommunikation stören können. Luhmann nennt diese die drei Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation. Theis fasst diese - Luhmann zitierend - zusammen: „Die erste dieser Unwahrscheinlichkeiten besteht darin, dass der Angesprochene (Ego) überhaupt versteht, was der andere (Alter) meint, da aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen Mitteilungen in verschiedene Kontexte eingebunden werden. Zweitens ist es unwahrscheinlich, da eine Kommunikation mehr Personen erreicht, als in einer konkreten Situation anwesend sind" (Luhmann 1984, S. 218), da die im Interaktionssystem geltenden Regeln (z.B. Aufmerksamkeitsregeln) nicht über das System hinaus Geltung beanspruchen können. Hinzu kommt eine dritte Unwahrscheinlichkeit, nämlich die des Erfolgs, d.h. der Übernahme des selektiven Inhalts der Kommunikation als Prämisse des eigenen Verhaltens, was letztlich einer Verstärkung der Selektion gleichkommt" (Theis 1994, 92).

Ein Vorteil der system-evolutionären Perspektive liegt in der durch die Einbeziehung sozialer Systeme möglich gewordenen Analyse von Kommunikation zwischen Gruppen oder Organisationen. Die Perspektive ist damit nicht mehr auf die interpersonelle Ebene beschränkt. Ein Schwachpunkt besteht nach Theis darin, „zwar auf den Prozesscharakter des sozialen Geschehens zu verweisen, diese Prozesse aber ausschließlich mit Selektion' bzw. ‚Selektionsverstärkung' wiederzugeben. Selektionsverstärkung beschreibt aber lediglich das Resultat eines bereits erfolgten Prozesses, nicht aber den Prozess selbst" (ebd., 101).

3.3.3. Messung

Ein Konzept wie »Arbeitszufriedenheit« muss in einer empirischen Wissenschaft operationalisiert und messbar gemacht werden. Dies ist auch in reichlichem Maße versucht worden. Da aber empirisch orientierte Sozialforscher, die sich mit dem Konzept der Arbeitszufriedenheit auch praktisch auseinander gesetzt haben, implizit oder explizit z.T. höchst unterschiedliche Auffassungen von der Arbeitszufriedenheit haben, sind entsprechend auch Operationalisierungen kaum miteinander vergleichbar. Ein Erhebungsinstrument muss also keineswegs die gleichen Ergebnisse erbringen wie ein anderes (vgl. Neuberger & Allerbeck, 1978; v. Rosenstiel et al., 1983). Es haben eben bei Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen keineswegs alle Items jene Struktur, die man erwarten dürfte, wenn man von der Facettenanalyse ausgeht: »Ich (Analyseeinheit: Individuum) bin mit meiner Arbeit (Analyseelement: Arbeit) zufrieden (Art der Messung: Bewertung). Stimme zu/Stimme nicht zu.«

Im Rahmen der Arbeitszufriedenheitsmessung haben sich auf der einen Seite vielfältige Probleme ergeben; auf der anderen Seite sind eine Reihe von mehr oder weniger standardisierten Verfahren entwickelt worden. Auf beide Bereiche sei nachfolgend kurz eingegangen (vgl. Neuberger, 1974; v. Rosenstiel, 1977).

Bei der Konzeption eines Messinstruments ist es erforderlich zu wissen, ob der zu messende Gegenstand ein- oder mehrdimensional ist. Bei der Arbeitssituation ist es nun offensichtlich, dass sie komplex und vielschichtig ist. Entsprechend ist die Annahme nahe liegend, die Arbeitszufriedenheit sei mehrdimensional. So kann etwa ein Arbeitnehmer mit seinen Kollegen zufrieden, mit seinem Vorgesetzten unzufrieden, mit dem Gehalt wiederum relativ zufrieden, mit den äußeren Arbeitsbedingungen höchst unzufrieden sein. Gerade im Rahmen anreiztheoretischer Untersuchungen war man bemüht, die Anzahl der verschiedenen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit zu ermitteln, wozu insbesondere die faktorenanalytische Methode herangezogen wurde.

In solchen Faktorenanalysen wurden neben einem »allgemeinen Zufriedenheitsfaktor« (Generalfaktor) vor allem folgende Dimensionen gefunden: »Kollegen«, »Arbeitsinhalt«, »Management und Führung«, »Bezahlung«, »Arbeitsbedingungen«, »Firma«, »Beförderung«, »Sozialleistungen«, »Förderung und Schulung«, »Anerkennung und Status«, »Leistungserfolg«, »Verantwortung«, »Sicherheit«, »Zukunft und Entwicklungsmöglichkeiten« und »Sonstiges«.

Obwohl also die Forschung die Arbeitszufriedenheit als mehrdimensional erscheinen lässt, kann auf der anderen Seite nicht geleugnet werden, dass auch die Rede von einer »Gesamtarbeitszufriedenheit« gerechtfertigt werden kann. Dies ergibt sich empirisch aus der meist anzutreffenden deutlichen positiven Korrelation der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit oder - in der Sprache der Faktorenanalyse - aus einem starken »general factor«. Vroom (1964) bietet dafür vier verschiedene Interpretationen an:

- Personen reagieren aufgrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale spezifisch auf unterschiedliche Situationen. Beispielsweise bewerten Personen mit hohem Anspruchsniveau die Arbeitsbedingungen und -inhalte eher kritisch und somit negativer, Personen mit geringerem Anspruchsniveau dagegen eher positiv. Levin und Stokes (1989) betonen allerdings, dass Merkmale der Arbeit tatsächlich einen

deutlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben und diese nicht allein von Merkmalen der Person abhängt.

- Personen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Beantwortungstendenzen in Messverfahren. Beispielsweise kann bei einigen die Neigung, im Sinne sozialer Erwünschtheit zu reagieren, stark, bei anderen dagegen schwach ausgeprägt sein, woraus sich eine hohe Interkorrelation ergeben würde. Ein anderer Erklärungsansatz auf der Grundlage von Beantwortungstendenzen könnte so aussehen, dass die Neigung von Personen, mit »Ja« oder »Nein« zu antworten (»response set«), interindividuell unterschiedlich ausgeprägt ist und dass die meisten Zufriedenheitsskalen den hohen Zufriedenheitswert mit der »Ja-Antwort« verbinden (Edwards, 1957).
- Objektive Bedingungen, die einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben, sind tatsächlich voneinander abhängig. Beispielsweise haben diejenigen, die aufsteigen und mit ihrem Aufstieg zufrieden sind, auch objektiv in finanzieller Hinsicht, von der Tätigkeit her, in der Behandlung durch den Vorgesetzten, in der Regelung der Arbeitszeit etc. bessere Bedingungen als jene, die nicht aufgestiegen sind.
- Verschiedene Bedingungen, die Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben, sind wahrnehmungsmäßig voneinander abhängig. Beispielsweise kann ein neuer Führungsstil dazu führen, dass jetzt auch andere, objektiv nicht veränderte Bedingungen positiver wahrgenommen werden (vgl. Morse, 1953).

Die Diskussion um die Dimensionalität der Arbeitszufriedenheit hat vor allem durch die Theorie von Herzberg et al. (1959) und die damit verbundenen empirischen Untersuchungen neue Akzente bekommen. Wie bereits diskutiert, ging Herzberg von einer Zweidimensionalität der Arbeitszufriedenheit aus, wobei die eine Dimension als »Arbeitszufriedenheit«, die andere als »Nicht-Arbeitsunzufriedenheit« bezeichnet wurde. Empirische Hinweise sprechen dafür, dass »Arbeitszufriedenheit« stärker durch die Befriedigung intrinsischer

Motive aufgebaut, »Arbeitsunzufriedenheit« stärker durch die Befriedigung extrinsischer Arbeitsmotive abgebaut werden kann. Obwohl allgemein die besonders große Bedeutung der Variablen »Arbeitsinhalt« für die Arbeitszufriedenheit auch von Kritikern anerkannt wird, sieht man heute im Konzept Herzbergs doch eine Übereinfachung - sowohl hinsichtlich des methodischen Vorgehens als auch der theoretischen Fundierung .

Ein weiteres viel diskutiertes Problem ist das der so genannten »Bedeutungsgewichtung«. Vor allem im Rahmen bedürfnisorientierter Arbeitszufriedenheitskonzeptionen wurde diskutiert und empirisch untersucht, ob es ratsam sei, den Grad der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse mit der erlebten Bedeutsamkeit dieser Bedürfnisse zu multiplizieren, um dann durch Produktsummenbildung eine »Gesamt-Arbeitszufriedenheit« zu ermitteln. Obwohl der Gedanke plausibel und nahe liegend ist, wurde er durch die empirische Forschung nicht gestützt. Die Untersuchungen auf diesem Gebiet zeigen in weitgehender Übereinstimmung, dass sich die Bedeutungsgewichtung nicht lohnt. Die simpelste Vorgehensweise, nämlich die direkte Frage nach der Arbeitszufriedenheit, führt zu höheren Korrelationen mit anderen Verhaltenskriterien als die Produktsummenbildung.

Dies könnte dadurch bedingt sein, dass die Anzahl der Items innerhalb der verschiedenen Dimensionen nicht konstant gehalten wurde und möglicherweise bei den einzelnen Untersuchungen gerade bedeutsame Dimensionen durch eine größere Anzahl von Items repräsentiert waren. Weitere Gründe könnten darin liegen, dass Bedeutung und Befriedigungsniveau nicht unabhängig voneinander gemessen werden können, weil z.B. die befragte Person in die Beantwortung der Frage nach der Zufriedenheit die Bedeutung gleich mit einschließt.

Die empirische Forschung macht wahrscheinlich, dass im Regelfall die direkten den indirekten Verfahren vorzuziehen sind. Die Verhaltenskorrelate sind bei den direkten Verfahren theoriegerechter und deutlicher. Gründe dafür können u.a. darin liegen, dass

- die direkten Fragen besser verstanden und entsprechend besser beantwortet werden,
- die indirekten Verfahren in ihrer Beziehung zum Indizierten interindividuell unterschiedlich wirken,
- durch sie eher eine Erforschung sozialer Stereotype als eine Zufriedenheitsuntersuchung vorgenommen wird.

Bei den gebräuchlichsten Messverfahren sind die genannten Probleme und Fehlermöglichkeiten in unterschiedlichem Maße berücksichtigt. Auf die wichtigsten Verfahren sei knapp eingegangen. In der Literatur (z.B. bei Robinson et al., 1969 oder bei Neuberger, 1974; Fischer, 1991) wird über eine Vielzahl von Vorgehensweisen berichtet, mit denen die Arbeitszufriedenheit erfasst werden kann. Der Grad der Standardisierung dieser Messverfahren ist unterschiedlich. Sehr häufig wird bislang in der Praxis mit Verfahren gearbeitet, die für den konkreten Fall ungeprüft »zurechtgeschneidert« werden.

Klassifiziert man gebräuchliche Messverfahren, so kann man sie aufteilen in

- qualitative mündliche Interviews,
- schriftliche Befragungen mit geschlossenen Fragen und
- objektive Verfahren.

Die Interviews - von der weitgehend unstrukturierten Unterhaltung bis zur relativ vorstrukturierten mündlichen Befragung mit überwiegend offenen Fragen reichend (gelegentlich können auch einige geschlossene Fragen vorkommen) - haben den Vorteil, dass bei Fragenmissverständnis erklärend eingegriffen werden kann, durch den unmittelbaren Kontakt zwischen Fragendem und Befragtem die Äußerungsbereitschaft gesteigert wird und somit während des Gesprächs zusätzliche Fragen

entwickelt werden können. Nachteile liegen in der Aufhebung der Anonymität, in der Unvergleichbarkeit der einzelnen Interviews bei der Auswertung und in

der geringen Ökonomie der Datenerhebungen und -Verarbeitung. Dennoch ist unbestritten, dass wesentliche Informationen über die Arbeitszufriedenheit mithilfe der Interviewmethode gewonnen wurden.

Bei der schriftlichen Befragung werden überwiegend geschlossene Fragen verwendet, die ökonomisch ausgewertet werden können. Außerdem kann die Anonymität gewährleistet werden. Dagegen ist es fraglich, ob man mit dieser Vorgehensweise zu den eigentlichen Gründen der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit vorstößt. Vielfach hat man den Eindruck, als wäre es lediglich das Erwünschte, was man erfasst. Das Ergebnis, dass in den meisten Untersuchungen ca. 80% der Befragten mit ihrer Arbeit zufrieden sind, verstärkt diese Vermutung (Semmer Et Udris, 1995).

Die geschlossenen Fragen schriftlicher Fragebögen können auch die Form von Skalen annehmen. Verschiedene Vorgehensweisen sind dabei denkbar, wie die nachfolgend aufgeführten Beispiele zeigen:

- Rangreihenbildung: Denkbare Bedingungen der Arbeitszufriedenheit (z.B. Sicherheit, Bezahlung, Arbeitsinhalt) werden auf Kärtchen vorgelegt und sollen nach ihrer Bedeutung in eine Rangreihe gebracht werden.
- Likert-Skalen: Der Grad der Zustimmung zu Statements, wie z.B. »der Führungsstil ist gut«, wird auf fünfstufigen Skalen angekreuzt. Die Skalierungen werden summiert; die Summe stellt den Wert der Gesamtzufriedenheit dar.
- Polaritätenprofil: Für die Arbeitszufriedenheit relevante Begriffe wie »Firma«, »Bezahlung« oder »Vorgesetzter« werden auf einer Reihe mehrstufiger bipolarer Skalen mit gegensätzlichen Begriffen wie z.B. »gut/schlecht«, »stark/schwach«, »aktiv/passiv« eingestuft.

4. Betriebliche Organisation und Kommunikation

4.1. Definition

Die Unterschiedlichkeit der Auffassungen darüber, was unter Kommunikation zu verstehen ist, spiegelt sich kristallin in der Vielfalt der abgegebenen Definitionen wider. Der folgende Überblick vermittelt eine kleine Einsicht in die Spannweite der sozialwissenschaftlichen Begriffsbildung:

- Eine sehr umfassende Kommunikationsbeschreibung liefert Gordon (1969, S.IX): "Everything human beings do may, one way or another, be subsumed under the general heading of communication". In Umkehrung hierzu meinen Watzlawick, Beavin & Jackman (1969), dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren. Dieser Definition zufolge ist praktisch alles, was im sozialen Bereich geschieht, als Kommunikation zu bezeichnen.
- Theoretisch prägnanter drückt sich Stevens (1950, S.689) aus, wenn er innerhalb des behavioristischen Paradigmas formuliert: "Communication is the discriminatory response of an organism to a Stimulus". Unter Kommunikation versteht der Autor also die Reaktion eines Organismus auf einen äußeren Stimulus.
- Diese Definition erscheint Park (1966, S.170) offenbar zu eingeschränkt: "...communication is never merely a case of Stimulus and response in the sense in which those terms are used in individual psychology. It is rather expression, Interpretation and response". Ausdruck, Interpretation und Antwort sollen also ebenfalls zur Kommunikation gerechnet werden. NEWCOMBs Definition (1953, S.393) orientiert sich stärker an der sozialen Funktion der Kommunikation: "Communication among humans performs the essential function of enabling two or more individuals to maintain simultaneous orientation toward one another as communicators and toward objects of communication". Für NEWCOMB ist also nicht nur die Reaktion des Einzelnen, sondern der Umstand, dass dieser sich dem Kommunikationspartner psychologisch annähert, relevant.
- Eine eher verhaltensbezogene Sichtweise formulieren Maturana &

Varela (1987, S.210f): "Unter Kommunikation verstehen wir dabei das gegenseitige Auslösen von koordinierten Verhaltensweisen unter den Mitgliedern einer sozialen Einheit... Der besondere Zug der Kommunikation ist also nicht, dass sie aus einem Mechanismus entsteht, der sich von anderem Verhalten unterscheiden lässt, sondern dass sie im Bereich sozialen Verhaltens auftritt". Das Verhalten des einen löst also ein bestimmtes Verhalten beim anderen aus, das wiederum ersteren beeinflusst und so weiter.

- Der soziale Aspekt der Intersubjektivität des Kommunikationsgeschehens ist für Rogers & Kincaid (1981, S.63) zentral: "Communication is defined as a process in which the participants create and share Information with one another in order to reach a mutual understanding". Kommunikation wird hier als Prozess gesehen, in dessen Verlauf Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Personen erzeugt werden.

Ebenso wie sich das begriffliche Kommunikationsverständnis derzeit recht heterogen darstellt, findet sich in der Literatur eine Vielzahl empirischer Fragestellungen und Forschungsansätze zu diesem Thema. Je nach Interessenschwerpunkt werden dabei unterschiedliche Kommunikationsaspekte in den Vordergrund gehoben, wodurch eine Gesamtsicht des kommunikativen Geschehens in Organisationen manchmal vielleicht eher verschleiert wird. Vielmehr stellt Kommunikation ein sehr umfassendes Phänomen dar, das von unterschiedlichen Seiten beleuchtet werden kann und das dabei unterschiedliche Konsequenzen nach sich zieht. Mit einem pragmatischen bzw. konstruktivistischen theoretischen Verständnis identifizierte Fisher (1978) vier Perspektiven, aus denen kommunikative Prozesse betrachtet werden können: Die mechanistische, die psychologische, die interaktionale und die pragmatische Perspektive. Zur Verdeutlichung des Bezuges zur organisationsinternen Kommunikation modifizierten Krone, Jablin & Putnam (1987) die vier Perspektiven in die mechanistische, psychologische, interpretativ-symbolische und system-interaktionale Perspektive. Fisher versuchte damit dem Umstand

gerecht zu werden, dass Kommunikation in ihrer ganzen Vielfalt nicht zu begreifen ist und deshalb nur unter bestimmten Einschränkungen betrachtet werden kann. Keine der Perspektiven ist "wahrer" als die andere, sie bilden nur andere Ausschnitte aus der Wirklichkeit ab. Die vier Perspektiven reflektieren nicht unbedingt alle Möglichkeiten, menschliche Kommunikation zu untersuchen, aber sie stellen einen umfassenden Bezugsrahmen dar, der die verschiedenen konzeptuellen Ansätze in eine Beziehung zueinander setzt.

Damit kommunikative Aspekte im Unternehmen zur Geltung kommen und das Wissensmanagement unterstützen, sind einige Voraussetzungen und Anforderungen zu erfüllen (vgl. hierzu und zum Folgenden Freimuth, Schnelle & Winkler, 1997):

- Die Komponente Informationsfluss und Kommunikation sollte gegenüber Arbeitsplatzeffizienz und Materialflussoptimierung an Bedeutung gewinnen; Communication follows material wird ersetzt durch material follows communication.
- Den „versteinerten Chiffren der Beharrung“ (Freimuth et al., 1997, S. 324), welche spontane Kommunikation mit dem Ziel der selbststeuernden Problemlösung subtil verhindern, sollte durch veränderte kommunikative Settings entgegengewirkt werden.
- Die ökologische Psychologie macht mit dem Begriff des kommunikativen Settings auf den Zusammenhang zwischen architektonischer Gestaltung und spezifischen Formen der Kommunikation aufmerksam. Diesen Erkenntnissen folgend sollte bei der Unternehmensentwicklung die professionelle Gestaltung der für die Arbeitsorganisation e-minent wichtigen Abläufe der Kommunikation eine fundamentale Rolle spielen (Freimuth, 1992). Zu achten wäre beispielsweise auf schnelle Erreichbarkeit von Mitarbeitern, Variabilität in der Bildung von Problemlösungsgruppen oder Möglichkeiten für Spontankommunikation.
- Die kommunikative Architektur sollte dem Reifegrad des Wissensprozesses folgen: unterschiedliche Stufen im Wissensprozess haben idealtypisch unterschiedliche Anforderungen an die kommunikative Architektur.

- Gruppen sollten Räumlichkeiten zur Verfügung haben, die dyadische Vernetzungen fördern und damit die Konsensfindung erleichtern.

Während die genannten Punkte eher das Umfeld der Kommunikation betreffen, stellt die Wissenskommunikation auch an die Individuen spezielle Anforderungen.

Damit trotz der Ambivalenz, die der Kommunikation inhärent ist, Wissen gezielt transferiert werden kann, werden den Mitarbeitern Hierarchie (Information muss angenommen werden), Sachzwänge und Bürokratie (legt Kommunikation auf den Mitteilungsaspekt fest) auferlegt (Baecker, 1999).

Des Weiteren ist Wissenskommunikation zunächst immer eine Zumutung, da man sich erst mit dem Gehalt einer Kommunikation auseinandersetzen, d.h. sie verstehen muss. Verstanden hat man eine Kommunikation erst dann, wenn man sich über die Differenz von Information und Mitteilung im Klaren ist und die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen durch Folgekommunikation minimiert hat (Luhmann, 1997a; Wagner, 2000).

4.2. Kommunikationsziele

Traditionell stehen in diesem Zusammenhang Fragen der Beziehung der Kommunikation zu organisatorischen Prozessen und deren Optimierung im Vordergrund, der Aspekt der negativen Auswirkungen von Kommunikation auf die Organisation aber kaum betrachtet.

In den letzten Jahrzehnten, in denen verschiedene Dezentralisierungsmaßnahmen die formalen Kommunikationskanäle verdrängt haben, wuchs die Bedeutung, diese Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen innerhalb einer Organisation zu analysieren.

„Entscheidungen werden dabei in verstärktem Maße vor Ort getroffen, um kurzfristig und der jeweiligen Arbeitssituation angemessen agieren zu können. Allerdings muss sichergestellt sein, dass die daran beteiligten Mitarbeiter über ausreichende und korrekte Informationen verfügen bzw. sich diese gegenseitig zur Verfügung stellen“ (vgl. Sperka, 1994).

Generell beschäftigen sich neue Forschungen mit der Frage, wie die Kommunikation in Organisationen verbessert werden kann. Dabei rückt das Forschungsinteresse von der Unternehmenskommunikation der Entscheidungen nach unten hin zur Auslagerung der gestiegenen Informationsmengen in die Peripherie.

Shaw (1964) oder Leavitt (1951) hatten hingewiesen, dass „notwendige Informationen jedem Beteiligten rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen“. MitarbeiterInnen stehen im Zentrum dieser neuen Überlegungen, die diese Kommunikationskanäle, die zur Verfügung gestellt werden, auch aktiv in jede Richtung nutzen. Dies führt zu einer kommunikativen Ausweitung des Handlungsspielraumes und veränderten Verantwortung von MitarbeiterInnen. Kommunikation ist dabei als Prozess synchron und asynchron auf verschiedenen technologischen Arten (eMail, Gespräche,..) unter Wahrung der Unternehmenszielen möglich.

Moderne Kommunikation in einem Unternehmen ermöglicht auch neue Freiräume für MitarbeiterInnen, die so Ideen in das Unternehmen einzubringen und selbstgestalterisch tätig werden können (vgl. Rosenstiel & Stengel, 1987).

Dabei ist aber auch die Möglichkeit des gezielten einseitigen Informationsflusses zB. für Karrierezwecke oder Mobbing zu beachten. Auch die Weitergabe gezielter gefilterter Informationen, um bestimmte Sichtweisen zu transportieren, ist so möglich. Gründe und Motive dafür sind:

- Demonstration eigener Überlegenheit und Machtfülle durch Wissensvorsprung,
- Ausnutzen von Arbeitsplatzunsicherheit zur Steigerung der Disziplin,
- Absichtliches Herbeiführen von Fehlerquellen durch widersprüchliche Kommunikation,
- Unklare absichtliche Kompetenzverteilungen, die zu Mobbing und Konflikten führen,
- strategische Absichten zu verschleiern, um Gegenmaßnahmen zu verhindern.

Aber auch MitarbeiterInnen können Kommunikation bewusst gegen Vorgesetzte einsetzen, in dem sie:

- eigene Arbeitsbelastung und Arbeitsleistung überhöht darstellen, um keine zusätzlichen Arbeitsaufträge zu erhalten,
- in ihren Zielfestlegungen unverbindlich bleiben, um Fehlerquellen aus dem Weg zu gehen,
- Sachverhalte komplizierter darstellen, um die Abhängigkeit von eigener Kompetenz für die Zielerreichung hervorzuheben,
- informelle Netzwerke knüpfen und betonen, um Vorgesetzten zu zeigen, dass jede Sanktion mit wirksamen Gegenmaßnahmen beantwortet werden kann,

Bosetzky (1979) vertritt dabei die „systemtheoretische Grundannahme, organisatorische Prozesse führten zur einer Reduktion von Komplexität, stellt demzufolge eine mechanistische Vereinfachung dar, die der Eigenaktivität der

beteiligten Personen bzw. der teilweisen Unvereinbarkeit von Organisations- und Individualzielen nicht vollständig gerecht wird“ (siehe auch Sperka, 1996).

Es gibt noch weitere individuelle Zielsetzungen zur Schaffung von Unklarheiten durch Kommunikation in Unternehmen:

- nicht erwünschte Unternehmensentscheidungen können verzögert oder verhindert werden, in dem einzelne Organisationsebenen gegen andere - auch untergeordnete- vorgehen, was letztendlich zur Festigung des Zusammenhaltes führen kann.
- Durch das Etablieren von abhängigen Informanten in andere Unternehmensebenen können durch gezielte falsche Kommunikation absichtlich unklare Situationen geschaffen werden.
- Durch absichtliches Nichthinweisen auf Fehler von KollegInnen wird die eigene Position doppelt abgesichert zB. durch eine zusätzliche Allianz mit der Kollegin zur gemeinsamen Vertuschung, die die eigene Position stärkt und Abhängigkeiten schafft.
- Absichtlich nicht nachvollziehbare MitarbeiterInnenbewertungen können zum Wegloben unerwünschter Personen oder zur Kündigung anderer führen.
- Die Schaffung komplexer und komplizierter Informations- und Kommunikationssysteme führt zur Stärkung der eigenen Position und schafft Abhängigkeiten.
- Durch absichtlich verwirrende Kommunikation kann die eigene Position gestärkt werden, in dem man Klarheit schafft und damit als Kommunikationsretter gilt.

Eine weitere Möglichkeit ist das Erzeugen von Konflikten oder das Aufzeigen von organisatorischen Schwächen, um dadurch subjektiv als engagiert zu gelten, das wiederum zu mehr Arbeitsautonomie führen kann.

4.3. Modelle

4.3.1. Sender-Empfängermodell nach Shannon & Weaver

„Die kybernetische Grundeinheit eines Kommunikationssystems besteht aus einem Sender, der Informationen aussendet, einem Übertragungsmedium und einem Empfänger, der die Informationen aufnimmt“ (Flechtner, 1984).

An dieser orientiert sich das Sender-Empfänger-Modell nach Shannon & Weaver (1949). Wegen der Einfachheit wurde es zum einflussreichsten Modell zur Darstellung von Kommunikationsprozessen.

Weaver (Shannon & Weaver, 1949) teilt das Kommunikationsgeschehen drei Problembereichen zu:

- Wie exakt können die Symbole der Kommunikation übermittelt werden? (das technische Problem)
- Wie präzise enthalten die übermittelten Symbole die gewünschte Bedeutung? (das semantische Problem)
- Wie effizient vermittelt die Bedeutung eine angestrebte Lenkung oder Beeinflussung beim Empfänger? (das Effektivitätsproblem)

Das Modell behandelt den technischen Aspekt der Kommunikation, der als notwendige Voraussetzung zum semantischen und pragmatischen gesehen wird. Information ist auf dieser Ebene immer noch ein vornehmlich struktureller Begriff und ist als solcher mathematisch quantifizierbar.

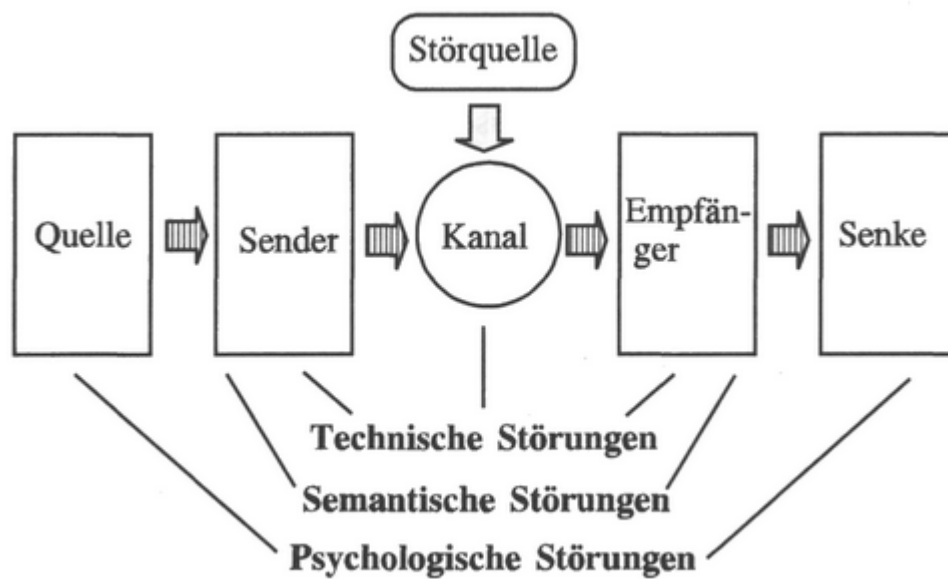


Abbildung 13: Störungen im Kommunikationsprozess (nach Sperka, 1996)

Die Informationsquelle wählt aus einer Menge möglicher Nachrichten eine bestimmte aus, zum Beispiel einen Satz oder ein Bild. Der Sender wandelt diese Nachricht in ein Signal um, welches über einen Kanal zum Empfänger geleitet wird. Das Signal kann beispielsweise eine elektromagnetische Welle oder ein Morsekodex sein, als Kanal kann die Atmosphäre oder ein Kabel dienen. Der Empfänger wandelt das Signal schließlich wieder zurück und gibt es an den Bestimmungsort, die Senke, weiter.

Als Voraussetzungen zur Informationsübertragung benötigt man (Klaus, 1971):

- ein System, das Information emittiert,
- ein System, das Information empfängt und
- eine "wirkungsmäßige Verknüpfung" beider Systeme, d.h. ein Kanal, der die Information überträgt.

Kommunikation kann also dann stattfinden, wenn eine Signalkopplung vorliegt und die Kodierungs- und Dekodierungsregeln zumindest teilweise übereinstimmen.

men. Am Beispiel der Mensch-zu-Mensch-Kommunikation wählt "das Gehirn" des Senders aus der Vielzahl der zur Verfügung stehenden neuronalen Erregungsmuster (Signale) eines aus und gibt sie an den Kehlkopf weiter. Dieser kodiert die neuronalen Signale in akustische Signale um und gibt sie an die umgebende Luft ab.

Dabei treten allerdings gelegentliche Störungen auf, die, auf menschliche Kommunikation bezogen, folgendermaßen gegliedert werden können (Brönimann, 1970):

- Technische Störungen beeinflussen die physikalische Nachrichtenübertragung derart, dass der Empfänger die gesendete Nachricht nicht mehr vollständig zuordnen kann. Typische technische Störungen sind Umgebungslärm, Rauschen in Leitungen o.a.
- Semantische Störungen entstehen bei der Kodierung bzw. Dekodierung von Nachrichten, wobei eine zu sendende Nachricht entweder vom Sender fehlerhaft kodiert oder ein Signal vom Empfänger unkorrekt dekodiert wird. Ein Grund kann darin liegen, dass der gemeinsame Nachrichtenvorrat zu klein ist oder dass eine unvollständig eintreffende Nachricht vom Empfänger falsch ergänzt wird. Fortgesetztes Spezialistentum mit fehlendem gemeinsamen Sprachrepertoire oder fehlende Kenntnisse beim Empfänger können zu derartigen Kommunikationsproblemen führen.
- Psychologische bzw. pragmatische Störungen entstehen durch Erwartungen, Hoffnungen, Stimmungen, Einstellungen oder ähnliche psychologische Phänomene, die Einfluss auf die subjektive Interpretation von Signalen ausüben. Bewusste oder unbewusste "Schönfärbereien" von Mitarbeitern ihren Vorgesetzten gegenüber fallen in diese Kategorie.

4.3.2. Sender-Empfängermodell nach Neuburger

Die Erweiterung des Kommunikationsmodells und dessen mathematische Ausformulierung auf den bidirektionalen Informationsaustausch nahm Neuburger (1968) vor:

„Die Gefahren des unidirektionalen Nachrichtenflusses von einem Sender zu einem oder mehreren Empfängern zeigen sich bei menschlicher Kommunikation in Unternehmen beispielsweise in Rundschreiben. Diese können von unterschiedlichen Empfängern verschieden aufgefasst werden und würden, wären keine Rücksprachen oder Kontrollen möglich, zu Fehlinterpretationen führen“.

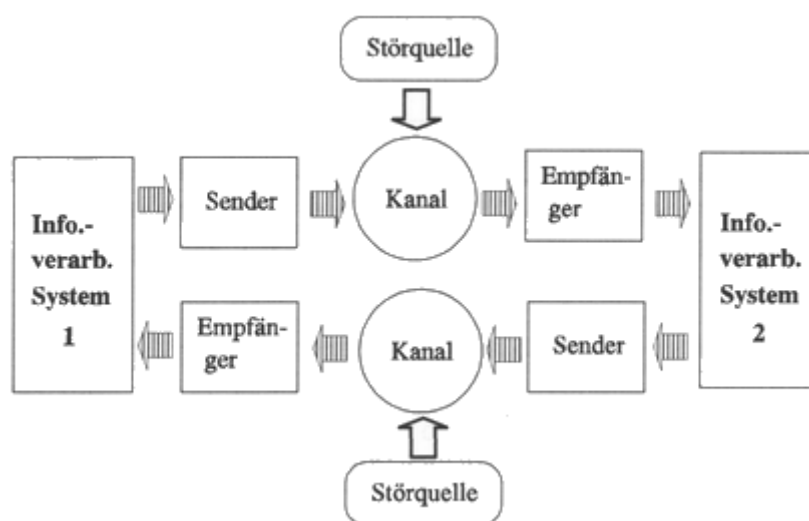


Abbildung 14: Das Modell des Informationsaustauschs nach Neuburger

4.3.3. Soziale Kommunikationsbeeinflussung nach McGuire

Etwas weitergehend stellt McGuire (1969) den Aspekt der sozialen Beeinflussung in den Vordergrund: er versteht Kommunikation als „Mittel zur Beeinflussung bzw. zur Einstellungsänderung beim Empfänger“.

Dabei untersucht er bestimmte Charakteristiken der Nachricht bzw. der beteiligten Personen auf die Prozesse der Einstellungsänderung beim Empfänger.

McGUIRE betrachtet Einstellungsänderung als einen stochastischen Prozess, der fünf kognitive Schritte umfasst: Aufmerksamkeit, Verstehen, Nachgeben, Behalten und Handeln. Diesen Schritten stehen fünf unabhängige Kommunikationsvariablen gegenüber: Quellen-, Nachrichten-, Kanal-, Empfänger und Ziel-Variablen.

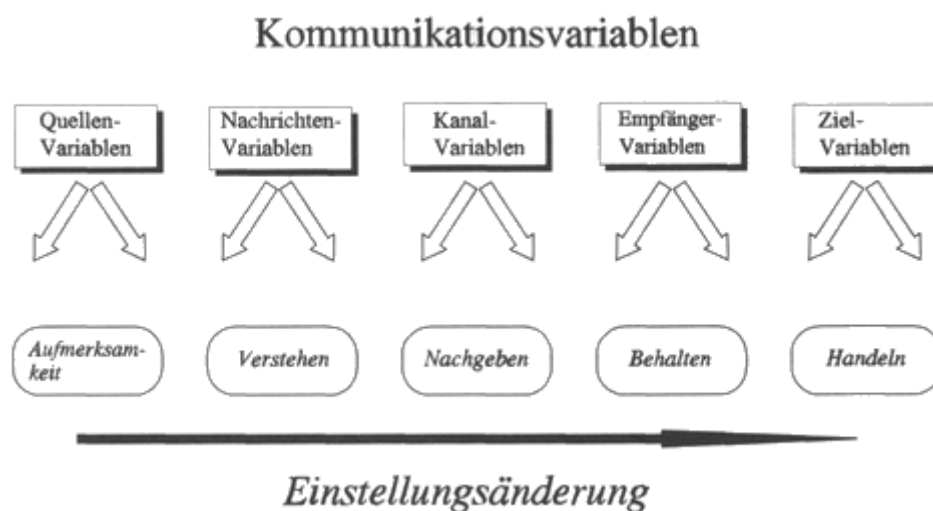


Abbildung 15: Einstellungsänderungen (n. McGuire)

Das Modell gibt nun Auskunft darüber, welche Kommunikationsaspekte auf welchen Bereich der Einstellungsänderung wodurch Einfluss nehmen.

4.4. Qualifikation und Ausbildung

Von Aus-, Fort- und Weiterbildung in einer Organisation spricht man in der Regel dann, wenn durch spezifische Maßnahmen gezielt bestimmte Merkmale

der Organisationsmitglieder stabilisiert oder modifiziert werden sollen. Erfolgt dies durch nicht intendierte Maßnahmen - z.B. durch zufällige oder selbstverständlich sich ergebende Wissensvermehrung oder Verhaltensmodifikation bei der Alltagsarbeit - so wird in der Regel nicht von Aus-, Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen gesprochen.

Dabei spielt informelles Lernen vermutlich für den Erwerb jener Qualifikation, die am Arbeitsplatz gebraucht wird, eine bedeutsamere Rolle als institutionalisierte Bildungsmaßnahmen.

Die dabei ablaufenden Lernprozesse wurden häufig nicht intendiert, z.B. dann, wenn der Mitarbeiter sich mit unerwarteten Störungen seines PC auseinandersetzt und dabei sein technisches Wissen verbessert oder wenn er bei einer Bahnfahrt zufällig einen Kollegen aus einer anderen Firma trifft und von diesem wertvolle Anregungen erhält. Zunehmend aber wird informelles Lernen der Mitarbeiter auch von der Organisation systematisch geplant, z.B. durch job rotation, job enrichment oder Entsendung ins Ausland.

Organisationspsychologen allerdings nehmen innerhalb der Personalentwicklung nachweisbar in erster Linie Aufgaben innerhalb der Aus-, Fort- und Weiterbildung wahr. In den meisten großen Unternehmen werden Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen begrifflich kaum unterschieden. Bei systematischen Darstellungen in Fachkreisen ist allerdings eine differenzierte Wortwahl gebräuchlich: „Ausbildung führt zu einem Basisberuf, Weiterbildung baut auf einem Basisberuf auf und führt zu einer Spezialisierung im Basisberuf. Fortbildung soll Kenntnisse im Basisberuf aktualisieren und auf den neuesten Stand bringen oder das Wissen in einer durch Weiterbildung erreichten Spezialisierung vertiefen“ (Bieling, 1980).

Diese Differenzierung ist nicht reine Willkür, sondern nimmt Rücksicht auf rechtliche Verordnungen - u.a. auf Vorschriften innerhalb des Steuerrechts. Hier sollen dennoch wegen vieler Gemeinsamkeiten von Aus-, Fort- und Weiterbildung diese Vorgehensweisen gemeinsam besprochen werden. Bei der

Entwicklung eines Aus-, Fort- oder Weiterbildungsprogrammes erscheinen folgende Schritte wichtig:

- Festlegen der Lernziele: Hier muss der Ist-Zustand des Lernenden ermittelt und der Soll-Zustand präzisiert werden. Die Ermittlung des Soll-Zustandes ist dabei sehr viel problematischer als die auch schon schwierige Feststellung des Ist-Zustandes. Die Probleme bei der Sollfestlegung ergeben sich daraus, dass zwischen den Interessen der Organisation und den Bedürfnissen des Individuums abgestimmt werden muss. Bei dieser Interessenabwägung erscheint es inadäquat, nur das Hier und Jetzt zu berücksichtigen; auch künftige Anforderungen von sehen der Organisation und zu erwartende Bedürfnisse der Individuen sollten mitbedacht werden. Man braucht also Informationen darüber, wie sich die Organisation voraussichtlich entwickeln wird, wie der Karriereplan für die einzelnen Individuen vermutlich aussehen wird, wie - davon zum Teil mitdeterminiert, zum Teil von anderen Einflussgrößen gesteuert - künftige Bedürfnisschwerpunkte sich darstellen werden.
- Ableitung von Kriterien zur Überprüfung des Lernerfolgs: Der Soll-Zustand muss - wenn irgend möglich - präzise bestimmt werden, damit eine Evaluation der Maßnahmen möglich wird.
- Entwicklung eines auf die Lernziele abgestimmten zeitlichen, inhaltlichen und methodischen Lernprogramms: Hier müssen in aller Regel diejenigen, die für die zu vermittelnden Inhalte Spezialisten sind, mit denjenigen kooperieren, die über pädagogisches und psychologisches Grundwissen verfügen.
- Durchführung des Lernprogramms.
- Sicherung des Transfers in die Praxis
- Überprüfung des Lernerfolgs nach Durchführung des Programms, wobei die Überprüfung an den zuvor entwickelten Kriterien erfolgen soll.

Die Evaluation des Lernerfolgs kann dann dazu führen, dass Lernziele, Erfolgskriterien und Lernprogramm fortlaufend modifiziert werden. Selbstverständlich ist es möglich und unter verschiedenen Aspekten auch wünschenswert, dass die Aus-, Fort- und Weiterbildung nicht nur an Kriterien orientiert ist, die sich aus den Zielen der Organisation ableiten. Unter vielerlei Aspekten erscheint es - zumindest langfristig - richtig, dem Individuum in der Organisation Möglichkeiten des Erlebens und Handelns zu eröffnen, die über jene Anforderungen hinausgehen, die in der Aufgabe liegen. Beim derzeitigen Stand der Diskussion scheint allerdings hier ein Problem zu liegen (vgl. v. Rosenstiel, 1976). Bildungsmaßnahmen sollen als Instrumente des beruflichen Erfolgs oder gar Aufstiegs wahrgenommen werden. Was man im Rahmen betrieblicher Aus- und Weiterbildung lernt, möchte man innerhalb der beruflichen Tätigkeit nutzen und ausüben. Besteht diese Chance nicht, so kann der einzelne dies als frustrierend erleben.

Aus Gründen des wirtschaftlichen Denkens, aber auch aus den zuvor genannten Argumenten heraus ist es verständlich, wenn beim derzeitigen Wissensstand der Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarf schwerpunktartig mit Hilfe dreier Analysearten ermittelt wird: der Organisationsanalyse, der Aufgabenanalyse und der Analyse des sozialen Potentials.

- Bei der Organisationsanalyse geht es um die Ermittlung der Rahmenbedingungen, die für die personale Entwicklung wichtig werden könnten. Plant z.B. eine Handelsorganisation im Zuge der strategischen Konzeption eine Ausweitung ihrer Aktivitäten nach Osteuropa, so ergibt sich daraus ein Bedarf an qualifizierten Fachleuten, die mit osteuropäischer Mentalität sicher umgehen und osteuropäische Sprachen beherrschen können.
- Die Aufgabenanalyse führt zur Kenntnis der Verhaltenselemente, die zur Aufgabenbewältigung erforderlich sind. Schwer auszuführende Verhaltenselemente können erkannt und Trainingstechniken und Lernhilfen zur erfolgreichen Bewältigung entwickelt werden. Je nachdem, wie von unterschiedlichen Autoren (vgl. Frieling, 1975; Ulich, 2001) eine Aufgabe

definiert wird, kann es zu unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Bedarfsermittlung kommen.

- Die Analyse des sozialen Potentials: Um den Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarf erkennen zu können, muss man die Ergebnisse der Aufgabenanalyse vor dem Hintergrund des vorhandenen sozialen Potentials sehen, die Motive, Einstellungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Leistungen derjenigen Personen erkennen, die die Aufgabe auszuführen haben.

5. COM3-Entwicklung für Unternehmen

5.1. Zielsetzung

Bisher werden psychologische Testverfahren zumeist im Bereich Recruiting- etwa bei der Personalentwicklung von Nachwuchskräften sehr selektiv eingesetzt. Nicht eingesetzt werden diese beim Recruiting von erfahrenem Verkaufspersonal, denn Beschäftigte mit Berufserfahrung können selbst sehr gut einschätzen, welche Kompetenzen sie mitbringen.

Keines der bisher am Markt befindlichen Testverfahren berücksichtigt allerdings das Zusammenspiel zwischen Kompetenz, Commitement und Kommunikation innerhalb eines bestehenden Teams oder Organisationseinheit in Unternehmen bezugnehmend auf einzelne Mitglieder derselben.

Die meisten Testverfahren stellen lediglich einen Zusammenhang zwischen Kompetenz und Kommunikation her. Die vorliegende Arbeit versucht daher reliable Aussagen zwischen den 3 COM-Faktoren über Kommunikationsmuster basierend auf Systemtheorien und Hypothesencluster in Unternehmen zu bekommen.

Die neu gewonnen Details können wertvolle Basisinformationen über einzelne Unternehmensbereiche (Teams, Mitarbeiter) im Bereich Recruiting, Teambuilding, Mitarbeitergespräche und Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne von Arbeitszufriedenheit liefern. Der dafür entwickelte COM3-Index stellt damit eine neue Methodik zur erstmaligen gemeinsamen Messung der drei Parameter dar.

5.2. Fragebogen und Methodik

5.2.1. Bezugsfragebögen

5.2.1.1. AVEM

Psychologische Verfahren werden schon seit Jahrzehnten zur Analyse gesundheitsrelevante Auswirkungen beruflicher Tätigkeit. „Traditionell konzentriert man sich dabei auf die Erfassung von Belastungseffekten in Form von psychischen und körperlich-funktionellen Beeinträchtigungen. Das findet seinen Niederschlag im Einsatz vielfältiger Beschwerde- und Symptomlisten. Auch die Diagnostik des Burn-Out-Syndroms, die speziell im letzten Jahrzehnt starke Verbreitung fand, folgt dem effektbezogenen Ansatz“ (Schaarschmidt, 2006).

Bei der Konstruktion des Verfahrens wurde ein breites Merkmalsspektrum berücksichtigt. Diese Überlegungen schlagen sich in der faktorenanalytisch bestätigten Verfahrensstruktur nieder, wonach 11 Dimensionen arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens unterschieden werden (vgl. Schaarschmidt & Fischer, 2001; 2003). Die Dimensionen sind in Tabelle 4 erläutert.

<i>Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit (BA)</i>	Stellenwert der Arbeit im persönlichen Leben Beispielitem: <i>Die Arbeit ist für mich der wichtigste Lebensinhalt.</i>
<i>Beruflicher Ehrgeiz (BE)</i>	Streben nach Zielen und Weiterkommen im Beruf Beispielitem: <i>Ich möchte beruflich weiter kommen, als es die meisten meiner Bekannten geschafft</i>
<i>Verausgabungsbereitschaft (VB)</i>	Bereitschaft, die persönliche Kraft für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe einzusetzen Beispielitem: <i>Wenn es sein muss, arbeite ich bis zur Erschöpfung.</i>
<i>Perfektionsstreben (PS)</i>	Anspruch bezüglich Güte und Zuverlässigkeit der eigenen Arbeitsleistung Beispielitem: <i>Was immer ich tue, es muss perfekt sein.</i>
<i>Distanzierungsfähigkeit (DF)</i>	Fähigkeit zur psychischen Erholung von der Arbeit Beispielitem: <i>Nach der Arbeit kann ich ohne Probleme abschalten.</i>

<i>Resignationstendenz bei Misserfolgen (RT)</i>	Neigung, sich mit Misserfolgen abzufinden und leicht aufzugeben Beispielitem: <i>Wenn ich keinen Erfolg habe, resigniere ich schnell.</i>
<i>Offensive Problembewältigung (OP)</i>	aktive und optimistische Haltung gegenüber Herausforderungen und auftretenden Problemen Beispielitem: <i>Für mich sind Schwierigkeiten dazu da, dass ich sie überwinde.</i>
<i>Innere Ruhe und Ausgeglichenheit (IR)</i>	Erleben psychischer Stabilität und inneren Gleichgewichts Beispielitem: <i>Mich bringt so leicht nichts aus der Ruhe.</i>
<i>Erfolgserleben im Beruf (EE)</i>	Zufriedenheit mit dem beruflich Erreichten Beispielitem: <i>Mein bisheriges Berufsleben war recht erfolgreich.</i>
<i>Lebenszufriedenheit (LZ)</i>	Zufriedenheit mit der gesamten, auch über die Arbeit hinausgehenden Lebenssituation Beispielitem: <i>Im Großen und Ganzen bin ich glücklich und zufrieden.</i>
<i>Erleben sozialer Unterstützung (SU)</i>	Vertrauen in die Unterstützung durch nahe stehende Menschen, Gefühl der sozialen Geborgenheit Beispielitem: <i>Wenn ich mal Rat und Hilfe brauche, ist immer jemand da.</i>

Tabelle 4: Die 11 Dimensionen des AVEM

Die Leistung des Verfahrens wird voll ausgeschöpft, wenn die einzelnen Dimensionen in Form von Profilen betrachtet werden. Das Verfahren unterscheidet vier Muster, jede Person kann zwischen Individualprofil und den vier Referenzprofilen gestellt und analysiert werden. Dabei wird ihr jeweils das Muster (Cluster) zugeordnet, für das sich die größte Profilübereinstimmung ergibt.

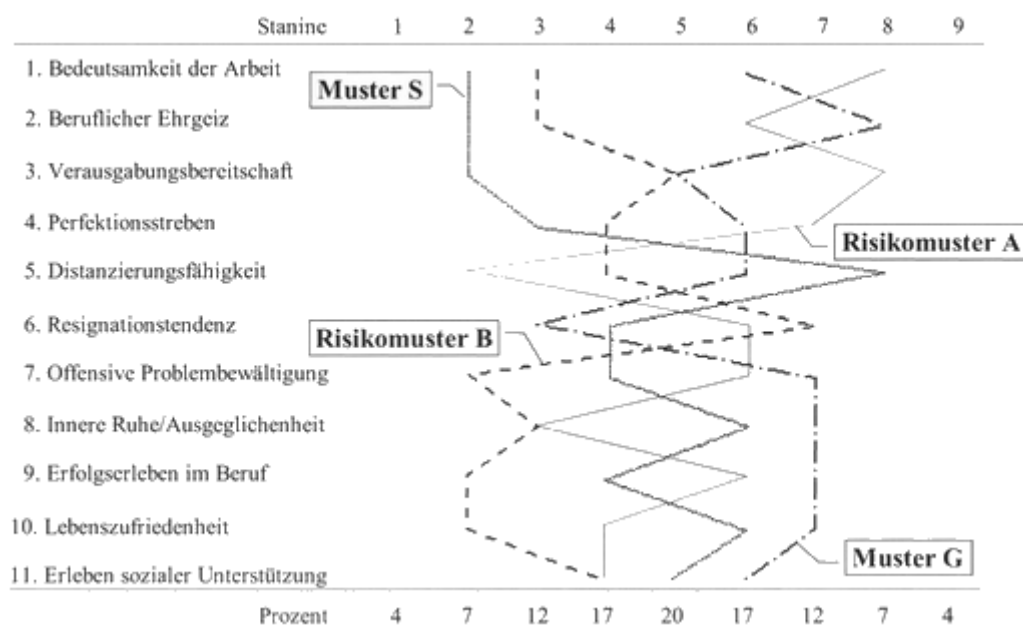


Abbildung 16: Bewältigungsmuster des AVEM

„Die Berechnung der Profilübereinstimmung erfolgt auf der Grundlage der über die Diskriminanzanalyse gewonnenen Diskriminanzfunktionen. In der Mehrzahl der Fälle ergeben sich dabei keine „reinen“ Musterzugehörigkeiten. Häufiger kommen Musterkombinationen vor. Für die meisten Personen werden demzufolge tendenzielle Zuweisungen vorgenommen (z.B. stärkste Tendenz zu G, zweitstärkste zu A)“ (Schaarschmidt & Fischer, 2001, 2003).

Die vier Muster des arbeitsbezogenen Verhaltens und Bewältigungsmuster sind (Schaarschmidt, 2006):

- *Muster G:* Dieses Muster kann als Ausdruck von Gesundheit und als Hinweis auf ein gesundheitsförderliches Verhältnis gegenüber der Arbeit gelten. So gesehen handelt es sich um das wünschenswerte Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens. Wir finden deutliche, doch nicht exzessive Ausprägungen in den Merkmalen, die das Arbeitsengagement anzeigen. Am stärksten tritt der berufliche Ehrgeiz hervor, während in der subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit, der Verausgabungsbereitschaft und dem Perfektionsstreben mittlere bis leicht erhöhte Werte vorliegen.
- *Muster S:* Mit der Musterbezeichnung S soll auf Schonung hingewiesen werden, die in diesem Falle das Verhältnis gegenüber der Arbeit charakterisiert. Es finden sich die geringsten Ausprägungen in der Bedeutsamkeit der Arbeit, dem beruflichen Ehrgeiz, der Verausgabungsbereitschaft und dem Perfektionsstreben. Hier fügt sich auch die im Vergleich mit allen anderen Mustern am stärksten ausgeprägte Distanzierungsfähigkeit ein. Hervorzuheben ist im Weiteren die eher niedrige Resignationstendenz, die darauf hinweist, dass das verringerte Engagement nicht als Ausdruck einer resignativen Einstellung verstanden werden darf. Gemeinsam mit diesem Merkmal lässt auch die relativ hohe Ausprägung in der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit auf Widerstandsfähigkeit gegenüber den beruflichen Belastungen schließen.
- *Risikomuster A:* Im Vordergrund steht hier das überhöhte Engagement. Im Vergleich mit allen anderen Mustern liegen die stärksten Ausprägungen in der Bedeutsamkeit der Arbeit, der Verausgabungsbereitschaft und dem Perfektionsstreben vor. Bemerkenswert ist vor allem der eindeutig niedrigste Wert in der Distanzierungsfähigkeit, womit angezeigt wird, dass es den Personen dieses Profils am schwersten fällt, Abstand zu den Problemen von Arbeit und Beruf zu gewinnen. Hervorhebenswert ist weiterhin, dass das außerordentlich starke Engagement mit verminderter Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen einhergeht, worauf die geringe Ausprägung in der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit und der relativ hohe Wert in der Resignationstendenz verweisen. Darüber hinaus ist es von eher negativen Emotionen

begleitet. Darauf lassen die relativ geringen Werte in der Lebenszufriedenheit und im Erleben sozialer Unterstützung schließen.

- *Risikomuster B:* Die herausragenden Kennzeichen sind hier hohe Resignationstendenz, geringe Ausprägungen in der offensiven Problembewältigung sowie der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit, ausbleibendes Erfolgserleben im Beruf und generelle Lebensunzufriedenheit. Im Weiteren gehören zu diesem Bild eher niedrige Werte in den Dimensionen des Arbeitsengagements, insbesondere in der subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit und im beruflichen Ehrgeiz. In dieser Hinsicht bestehen Gemeinsamkeiten mit dem Muster S. Im Unterschied zu S geht das verminderte Engagement jedoch nicht mit erhöhter, sondern mit eingeschränkter Distanzierungsfähigkeit einher. Vorrangig also ist das Bild durch Resignation, Motivationseinschränkung, herabgesetzte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und negative Emotionen bestimmt. Solche Erscheinungen zählen zum Kern des Burn-Out-Syndroms.

5.2.1.2. KomminO

Die Organisationsentwicklung (OE) lässt sich als eine Art kybernetischer Regelkreis verstehen, in dem es zunächst darum geht, in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen ein Analyse des Ist-Zustandes -insbesondere sozialer Faktoren der Organisation - zu ermitteln.

Grundsätzlich weisen Mitarbeiterbefragungen darüber hinaus folgende Stärken auf (Rózsa, J. & Sperka, M. , 2003):

- Mitarbeiterbefragungen können als „Startsignal“ für bevorstehende Innovationsmaßnahmen dienen.
- Im Zuge der Beantwortung werden die beteiligten Personen mit der Thematik konfrontiert und dadurch auch sensibilisiert.
- Die Erfassung der Organisationssituation erlaubt es, ein Meinungsbild zu einem bestimmten Zeitraum breit, ökonomisch und relativ unbeeinflusst durch interne

Kommunikationsprozesse zu erheben (Im Gegensatz zu Einzelinterviews, die einen längeren Zeitraum beanspruchen).

- Durch die Rückmeldung der Ergebnisse „schwarz auf weiß“ steigt deren Akzeptanz und Verbindlichkeit. Damit wird gleichzeitig die Problemsituation in dem Sinne objektiviert, dass darüber diskutiert werden kann, ohne auf eigene oder subjektive Meinungen zurückgreifen zu müssen. Durch den faktischen Wert dieser Aussagen können Widerstände leichter entkräftet oder neutraler diskutiert werden.
- Grafisch unterstützte quantitative Ergebnisberichte lassen rasch erkennen, in welchen Bereichen potenzielle Problemsituationen vorliegen, oder wo nutzbare Stärken vorhanden sind; Maßnahmen können so gezielt eingesetzt werden.
- So können auch im Rahmen von Wiederholungsmessungen Veränderungen quantitativ differenziert abgebildet und sichtbar gemacht werden.

Speziell für die Überprüfung der internen Kommunikation wurde der Fragebogen CommitmentnO entwickelt. Dabei handelt es sich um einen wissenschaftlich fundierten Fragebogen, mit dessen Hilfe man die Kommunikationsstruktur in einem Unternehmen auf verschiedenen Dimensionen abbilden kann. Diese Dimensionen sind im folgenden näher erläutert:

Die verwendeten Skalen von KomminO dabei sind (Rózsa, J. & Sperka, M. , 2003):

- Bedeutung der Kommunikation: Wie wichtig ist die Kommunikation mit bestimmten Personengruppen zur Erledigung der eigenen Arbeit?
- Kommunikationsqualität: Wie wird die Qualität der Kommunikation (Genauigkeit, Zugang bei Bedarf, allgemeine Zufriedenheit, Informationsmangel) mit anderen Personengruppen beurteilt?
- Verwertbarkeit der Informationsmenge: Sind die erhaltenen Informationen vom Umfang her noch gut verwertbar oder strömen mehr Informationen auf den Befragten ein, als dieser sinnvoll verarbeiten kann?

- Vertrauen in den Kommunikationspartner: Vertraut der Befragte darauf, dass andere Personengruppen sorgfältig mit Informationen, die sie von ihm erhalten, umgehen, oder steht aus seiner Sicht zu befürchten, dass Kommunikationspartner seine Informationen eventuell auch zu seinen Ungunsten verwenden?
- Feedback: Erhält der Befragte von den unterschiedlichen Personengruppen gute und ausreichende Rückmeldungen aus sein eigenes Arbeitsverhalten in der Organisation?
- Informationsweitergabe - Umfang: Werden Informationen vom Befragten an andere üblicherweise umfassend und in Einzelheiten oder nur in komprimierter oder verkürzter Form weitergegeben?
- Informationsweitergabe - Kanalloffenheit: Können eigene Informationen, die andere benötigen, an diese leicht und rechtzeitig weitergegeben werden, oder gibt es dabei Hindernisse?

Die Besonderheit dieses Instruments ist, neben der strukturierten und fundierten Analyse, dass die Kommunikation vom Kommunizierenden aus in alle Richtungen (mit dem Vorgesetzten, mit Mitarbeitern, mit Kollegen) betrachtet und in den Ergebnissen simultan dargestellt werden kann.

5.2.1.3. KOMSTIL

Der Fragebogen zu Kommunikationsstilen von Führungskräften (KOMSTIL-FK) soll Kommunikationsstile von Führungskräften zuverlässig unterscheiden und gleichzeitig relevant für den Führungsalltag sein. Um die erste Anforderung zu erfüllen, wurden im Theorieteil der Arbeit Modelle vorgestellt, wie Kommunikationsstile unterschieden werden können. Da die Sichtung der Literatur kein zufrieden stellendes Modell zur Unterscheidung

von Kommunikationsverhalten in Führungssituationen hervorbrachte, wurde auf einen allgemeinen Ansatz zur Strukturierung sozialen Verhaltens zurückgegriffen: die aus der Circumplex-Tradition entstandene Structural Analysis of Social Behavior (SASB). Der zweiten Anforderung soll durch einen ausgesprochenen Bezug des Fragebogens auf unterschiedliche Führungssituationen genüge getan werden.

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

Sektor	KOMSTIL-FK-Fragebogen
Autonomie gewähren	Meine Führungskraft macht erst Verbesserungsvorschläge, nachdem ich selbst versucht habe, ein Problem zu lösen.
Ignorieren	Meine Führungskraft fragt nie danach, ob ich Informationen für meine Arbeit brauche.
Zurückweisen	Meine Führungskraft antwortet grundsätzlich gereizt, wenn ich sie um Informationen bitte.
Herabsetzen	Im Mitarbeitergespräch weist meine Führungskraft gerne darauf hin, dass sie meine Arbeit besser machen könnte als ich.
Kontrollieren	Meine Führungskraft sagt mir genau, welche Prioritäten meine unterschiedlichen Aufgaben haben.
Helfen	Meine Führungskraft teilt mir oft hilfreiche Informationen für meine Arbeit mit, ohne dass ich sie danach frage.
Umsorgen	Meine Führungskraft nimmt sich die Zeit, sich nach meinen Präferenzen zu erkundigen, wenn sie Aufgaben verteilt.
Bestätigen	Meine Führungskraft lässt mich erörtern, wo ich die Prioritäten für unsere Abteilung sehe, und erklärt anschließend ihre Sichtweise.

Tabelle 5: Hauptitems des Komstil-Fragebogens

Da sich der KOMSTIL-FK auf die Verhaltensebene von Kommunikationsstilen konzentriert, eignet er sich in einer kürzeren und nochmals validierten Fassung vor allem für die Führungskräfteentwicklung.

Der Fragebogen dient zunächst einer Ist-Analyse des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften. Durch den Einsatz des Instruments haben Führungskräfte die Chance, ein MitarbeiterInnenfeedback zu bekommen.

Sie erfahren, welchen Kommunikationsstil sie aus Sicht ihrer Mitarbeiter praktizieren und können einordnen, ob er eher konstruktiv oder destruktiv auf die Mitarbeiter wirkt. Die Befragung müsste natürlich anonym, z. B. im Rahmen eines 360°-Feedbacks erfolgen, bei dem Führungskräfte aus verschiedenen Quellen (Vorgesetzte, MitarbeiterInnen, KollegInnen und Selbstbeurteilung) Rückmeldung über ihr Verhalten, ihre Fähigkeiten und ihre Kompetenzen erhalten. Items erfolgreicher Kommunikation sind dabei:

- Zufriedenheit mit MitarbeiterInnengesprächen:
 - Mit dem Verlauf von Feedbackgesprächen bin ich zufrieden.
 - Die Beurteilung meiner Leistungen wird mir auf angemessene Art und Weise zurückgemeldet.
 - MitarbeiterInnengespräche mit meinem Vorgesetzten verlaufen in angenehmer Atmosphäre.
- Zufriedenheit mit getroffenen (Ziel-) Vereinbarungen:
 - Wenn mein Vorgesetzter mit mir Ziele vereinbart, komme ich mir manchmal überrumpelt vor.
 - Wenn mein Vorgesetzter und ich die Zielsetzung für den nächsten Zeitabschnitt besprechen, kann ich mit dem Ergebnis gut leben.
 - Die mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Ziele sind mir von ihm gut erläutert worden.
- Commitment in Bezug auf getroffene (Ziel-) Vereinbarungen:

- Hinter den mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Zielen stehe ich uneingeschränkt.
- Ich versuche, die mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Ziele in vollem Umfang zu erfüllen.
- Ich fühle mich den mit meinem Vorgesetzten vereinbarten Zielen sehr verpflichtet.
- Zufriedenheit mit Teamsitzungen:
 - Ich bin zufrieden mit der Art und Weise, wie mein Vorgesetzter Teamsitzungen leitet.
 - Mein Vorgesetzter räumt wichtigen Aspekten, die im Team zu diskutieren sind, einen angemessenen zeitlichen Anteil in Teamsitzungen ein.
 - Mein Vorgesetzter moderiert Teamsitzungen professionell.
- Allgemeine Zufriedenheit mit der Kommunikation mit dem Vorgesetzten:
 - Alles in allem bin ich zufrieden, wie mein Vorgesetzter mit mir kommuniziert.
 - Alles in allem finde ich, dass mein Vorgesetzter mit mir auf angemessene Art und Weise spricht.

5.2.2. Pretest EUROJOBS

5.2.2.1. EUROJOBS GmbH

EUROJOBS ist die Drehscheibe von ArbeitnehmerInnen und Kunden und wurde 1997 von Gerhart Zehetner gegründet (s. Abbildung 17).

Das Unternehmen zählt heute 5.000 externe und 250 interne MitarbeiterInnen, die mehr als 2.000 Kunden betreuen (s. Tabelle 6). Im Bewerberpool befinden sich lfd. ca. 50.000 gesichtete Bewerbungen aller Qualifikationen, in der Bewerberdatenbank über 350.000 aktuelle Bewerbungen. EUROJOBS ist europaweit in 56 Standorten in 10 Ländern tätig.

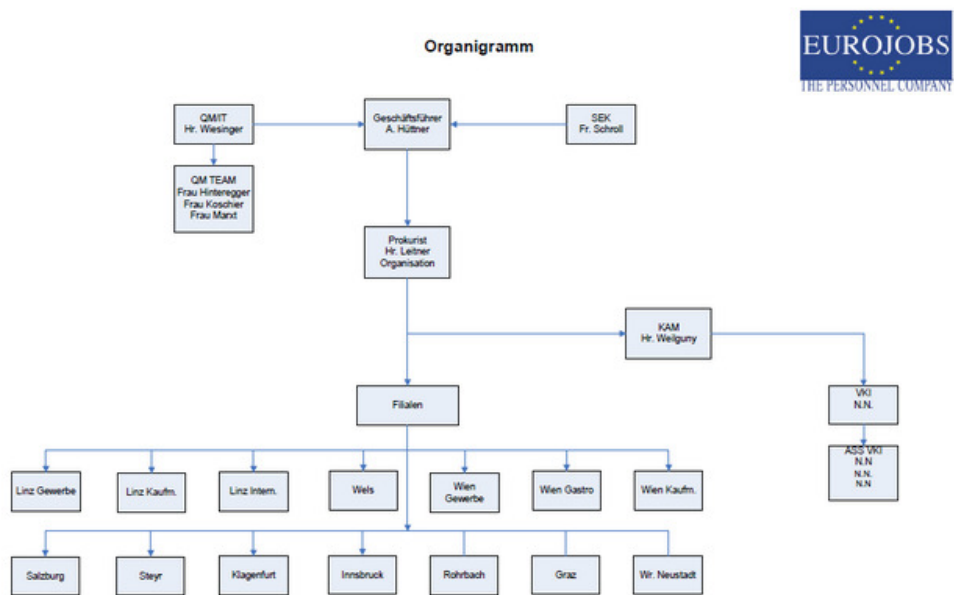


Abbildung 17: Organigramm EUROJOBS

EUROJOBS ist Full-Sortimenter mit folgenden Spezialisierungen:

- Ingenieurdienstleistungen
- gewerbl. / techn. Berufe
- kfm. / EDV / IT-Berufe
- Gastro- / Hotellerieberufe
- medizinische Berufe
- Sonstige spezialisierte Marken / Bereiche

EUROJOBS Gruppe	1998	2002	2006	2007	2008 Budget
Anzahl Niederlassungen	4	12	26	46	56
Anzahl interne Mitarbeiter	14	78	130	220	250
Anzahl externe Mitarbeiter	250	1.200	2.500	4.000	5.000
Umsatz kumuliert in Mio €	4,2	25,3	75,0	90,8	105,0
Anzahl Gesellschaften	2	7	13	13	13
Anzahl spezialisierte Marken	1	4	9	11	10

Tabelle 6: Unternehmenskennzahlen EUROJOBS 2008

Diese Spezialisierungen werden mit folgenden Marken umgesetzt:

- Hotelstaff : Spezialist für die internationale Vermittlung von Kaderstellen für die Gastronomie und Hotellerie. Internationale Cateringeinsätze bei Sport- und Kulturgroßveranstaltungen (F1, Ski WM,...)
- Gastrojobs: Größte Internetstellenmarkt für die Hotellerie, Gastronomie und Freizeitwirtschaft im deutschsprachigen Alpenraum.
- J´accomo: EUROJOBS-internes Reisebüro, welches auch Dienstreisen von Mitarbeitern und Kunden abwickelt.
- Kadry Polskie: Personalbereitstellung von Fachkräften u.a. spezialisiert auf Metall- und Elektrobranche, Produktion und Logistik.
- Eas. Accounting-Dienstleistungsgesellschaft, welche die Personaldienstleistungsunternehmen innerhalb der EUROJOBS-Gruppe aber auch andere Gesellschaften betreut.
- Aergos: Spezifische Ausrichtung im Bereich Anlagenbau, in den Sektoren Elektrizität (Strom, Kabel und Funk, etc.).

- Pflegegruppe: Serviceleistung von Pflegenotruf über die Hauskrankenpflege bis hin zur Kompetenz im OP-Saal aus einer Hand.
- SCRIPTURA: Schulungen in den Schwerpunktbereichen Sprachen, EDV, Bürokommunikation, firmeninterne Aus- und Weiterbildung im Bereich Büro, Gewerbe, Gastronomie und Medizin.

5.2.2.2. Fragebogen

Für die Entwicklung des COM3-Fragebogens wurden mehrere Frageblöcke im Rahmen eines Pretestes an die MitarbeiterInnen und Führungskräfte der EUROJOBS GmbH in Form eines Online-Fragebogens verschickt. Die personalisierte Befragung fand dabei im Zeitraum 15.10.-15.11.2008 statt. Der Fragebogen bestand im Wesentlichen aus folgenden drei Abschnitten (s. Kap. 5.2.2.1-5.2.2.3).

5.2.2.2.1. Zufriedenheit

Zielsetzung dieses Fragebogenabschnittes war die Eruiierung der allgemeinen MitarbeiterInnenzufriedenheit im Unternehmen.

Dies wurde anhand folgender einzelner Fragestellungen erhoben, die damit direkte Konsequenz der Bezugsfragebögen sind.

Bitte beurteilen Sie folgendes in Bezug auf EUROJOBS:

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Alles in allem bin ich zufrieden mit meinem Arbeitsplatz	☐	☐	☐	☐	☐
Alles in allem bin ich zufrieden mit den Möglichkeiten in unserem Unternehmen weiterzukommen und mich weiterzuentwickeln.	☐	☐	☐	☐	☐
In den letzten 12 Monaten konnte ich verschiedene Angebote nutzen um mein Wissen und Können zu erweitern.	☐	☐	☐	☐	☐
Alles in allem bin ich zufrieden mit dem Informationsfluss in unserem Unternehmen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich gut informiert über die wirtschaftliche Situation der Firma.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich gut informiert über den Bereich, in dem ich arbeite.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe ausreichend Zugang zu Informationen über die Zufriedenheit unserer Kunden.	☐	☐	☐	☐	☐
In meinem Team fühlt sich jeder dafür verantwortlich Kosten einzusparen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Zusammenarbeit in unserer Firma ist gekennzeichnet von gegenseitigen Vertrauen und Respekt.	☐	☐	☐	☐	☐
In unserem Unternehmen haben Männer und Frauen die gleichen Chancen.	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtige Entscheidungen werden immer mit Blick auf Kunden getroffen.	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtige Entscheidungen werden immer mit Blick auf Mitbewerber getroffen.	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtige Entscheidungen werden immer mit Blick auf die interne Personalsituation getroffen.	☐	☐	☐	☐	☐
Meiner Meinung nach wird mit Bewerbern in der EUROJOBS Gruppe korrekt umgegangen.	☐	☐	☐	☐	☐
Meiner Meinung nach wird mit Bewerbern in der EUROJOBS Gruppe korrekt umgegangen.	☐	☐	☐	☐	☐
Meiner Meinung nach wird mit Firmenkunden in der EUROJOBS Gruppe korrekt umgegangen.	☐	☐	☐	☐	☐
Fühlen Sie sich ausreichend informiert, um Ihre Aufgaben, die Ihren Arbeitsbereich betreffen, zu erfüllen?	☐	☐	☐	☐	☐
Ich spreche auch in meiner Freizeit sehr häufig von meinem Arbeitgeber und meiner beruflichen Tätigkeit.	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie folgendes in Bezug auf EUROJOBS:

	Sehr gering	eher gering	mittel	Eher hoch	Sehr hoch
Wie beurteilen Sie den Stellenwert der Kommunikation in der EUROJOBS-Gruppe?	☐	☐	☐	☐	☐
Wie beurteilen Sie den Stellenwert der Kommunikation bei EUROJOBS an interne Mitarbeiter?	☐	☐	☐	☐	☐
Wie beurteilen Sie den Stellenwert der Kommunikation bei EUROJOBS an externe Mitarbeiter?	☐	☐	☐	☐	☐
Wie beurteilen Sie den Stellenwert der Kommunikation bei EUROJOBS an Kunden direkt?	☐	☐	☐	☐	☐
Wie beurteilen Sie den Stellenwert der Kommunikation bei EUROJOBS an Interessensvertretungen bzw. öffentliche Institutionen?	☐	☐	☐	☐	☐
Wie beurteilen Sie das Betriebsklima bei EUROJOBS insgesamt?	☐	☐	☐	☐	☐

Wie oft benutzen Sie die zur Verfügung gestellten Kommunikationsmittel in der EUROJOBS-Gruppe?

	Sehr oft	Oft	Seiten	Nie
Intranet	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-News	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐
SMS	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐
Sonstiges:	☐	☐	☐	☐

Wie oft wird von den folgenden persönlichen Kommunikationsmitteln Gebrauch gemacht?

	Sehr Oft	Oft	Seiten	Nie
Meetings	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitergespräche	☐	☐	☐	☐
informelle Feiern (außerhalb der Arbeitszeit zum gegenseitigen Austausch)	☐	☐	☐	☐
gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeit	☐	☐	☐	☐
Sonstiges:	☐	☐	☐	☐
SMS	☐	☐	☐	☐

Fühlen Sie sich genug über die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche ihrer Kollegen/Mitarbeiter/Führungskräfte informiert?

☐ Sehr gut
 ☐ Eher gut
 ☐ Eher schlecht
 ☐ Sehr schlecht

Fühlen Sie sich genug über die wirtschaftlichen Entwicklungen im Unternehmen informiert?

☐ Sehr gut
 ☐ Eher gut
 ☐ Eher schlecht
 ☐ Sehr schlecht

Abbildung 18: Frageblock Zufriedenheit im Pretest

5.2.2.2.2. Kommunikation

Der Abschnitt Kommunikation sollte die allgemeinen Kommunikationsdefizite im Unternehmen aufdecken und besonders einzelne Variable hinsichtlich der COM3-Entwicklung abtesten.

Folgende relevante EUROJOBS-Fragestellungen wurden dabei in den Pretest integriert:

Fühlen Sie sich genug über die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche ihrer Kollegen/Mitarbeiter/Führungskräfte informiert?

☐ Sehr gut ☐ Eher gut ☐ Eher schlecht ☐ Sehr schlecht

Fühlen Sie sich genug über die wirtschaftlichen Entwicklungen im Unternehmen informiert?

☐ Sehr gut ☐ Eher gut ☐ Eher schlecht ☐ Sehr schlecht

Welche der folgenden Kommunikationsmittel setzen Sie persönlich beim Recruiting ein?

	Sehr oft	Oft	Gelegentlich	Seiten	Nie
(1) bei Kommunikation mit Vorgesetzten/Vorstand:					
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-News	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐	☐
(2) bei Kommunikation mit Kollegen:					
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-News	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐	☐
(3) bei Kommunikation mit Mitarbeitern:					
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-News	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐	☐

Welche der folgenden Kommunikationsmittel setzen Sie persönlich beim Vertrieb/Verkauf ein?

	Sehr oft	Oft	Gelegentlich	Seiten	Nie
(1) bei Kommunikation mit Vorgesetzten/Vorstand:					
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-News	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐	☐
(2) bei Kommunikation mit Kollegen:					
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-News	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐	☐
(3) bei Kommunikation mit Mitarbeitern:					
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-News	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐	☐

Welche Kommunikationsmittel präferieren Sie um arbeitsrelevante Informationen zu erhalten?

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
eMail	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon/Handy	☐	☐	☐	☐	☐
Meetings/Konferenzen	☐	☐	☐	☐	☐
Webkonferenzen	☐	☐	☐	☐	☐
Persönliches Gespräch	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS-Aktuell	☐	☐	☐	☐	☐
SMS	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
EUROJOBS4YOU	☐	☐	☐	☐	☐
PERLE	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges:	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 19: Frageblock EUROJOBS-Kommunikation im Pretest

Neben speziellen internen Fragestellungen zu EUROJOBS wurde in diesem Abschnitt auch speziell auf die hierarchische Unternehmenskommunikation zwischen MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten eingegangen.

Von ... erhalte ich genügend Rückmeldungen auf das Ergebnis meiner Arbeit.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Hin und wieder kann ich an ... eine wichtige Nachricht nicht rechtzeitig weiterleiten.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Ob ich meine Arbeit in den Augen von ... gut oder schlecht mache, erfahre ich von diesem/diesen nur selten.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Mit ... wünsche ich mir eine bessere Kommunikation.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Wenn ich von ... wichtige Informationen für meine Arbeit benötige, erhalte ich diese eigentlich immer.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Ohne eine gute Kommunikation mit ... könnte ich meine Arbeit nicht gut verrichten.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Normalerweise gebe ich Informationen an ... in ziemlich zusammengefasster Form und viele Einzelheiten weiter.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Manchmal habe ich das Gefühl, von ... mehr Informationen zu erhalten, als ich für meine Arbeit wirklich nutzen kann.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Ich habe großes Vertrauen darin, dass ... meine Aussagen später nicht gegen mich verwendet/verwenden.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Ich kann nicht immer Informationen, die ... eigentlich von mir erhalten müsste/müssten, rechtzeitig an ihn/sie weitergeben.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Informationen, die ich von ... erhalte, sollten genauer sein.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Die Kommunikation mit ... ist eine wichtige Voraussetzung für meine Arbeit.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Wenn ich an ... Informationen weitergebe, stelle ich gewöhnlich alle Einzelheiten genau dar.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Ich könnte besser arbeiten, wenn ich von ... mehr Informationen erhalten würde.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Es wäre manchmal nützlicher, wenn ich von ... weniger und nur die wichtigsten Informationen erhalten würde.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Wenn ich mit ... über Probleme bei der Arbeit spreche, muss ich befürchten, dass meine Aussagen später zu meinem Nachteil verwendet werden.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Von ... erfahre ich genug darüber, wie gut ich bestimmte Aufgaben erledigt habe.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

... gibt/geben auf Anfrage nur zögernd Informationen an mich weiter.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Die Kommunikation mit ... ist nicht so gut, wie ich sie mir wünsche .

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Die Informationen, die ich an ... weitergebe, enthalten in der Regel nur das Wichtigste und kaum Einzelheiten.

	unzutreffend	eher unzutreffend	mittel	eher zutreffend	zutreffend
Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 20: Frageblock hierarchische Kommunikation im Pretest

5.2.2.2.3. Weiterbildung

Als weiterer wichtiger Indikator galt es, das Weiterbildungsverhalten der MitarbeiterInnen zu thematisieren und im Pretest in einem Abschlussteil zu integrieren.

Welche Art der Qualifizierung bevorzugen Sie?

Kreuzen Sie die DREI zutreffendsten Formen an!

- ☐ interne Seminare - Seminare die von einem Mitarbeiter von EUROJOBS gehalten werden
- ☐ externe Seminare - Seminare die von einem externen Trainer gehalten werden
- ☐ Unterweisung durch Vorgesetzten - Erläuterungen und Anweisungen des Vorgesetzten bzgl. Arbeitsinhalten
- ☐ Unterweisung durch Kollegen - Erläuterungen und Anweisungen des Kollegen bzgl. Arbeitsinhalten
- ☐ Job rotation - systematischer Arbeitsplatz - bzw. Aufgabenwechsel innerhalb der Organisation
- ☐ Cross training - Einschulungsmaßnahmen eines Kollegen zur Übernahme seiner Aufgaben während seiner Abwesenheit
- ☐ Erfahrungsaustausch - Gruppe die sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch trifft.
- ☐ Qualitätszirkel - langfristig angelegte Gruppen, die sich mit aktuellen Problemen im Unternehmen beschäftigen.
- ☐ selbstgesteuertes Lernen - Lernen mit Hilfe von online-Plattformen, CD-Roms, etc.
- ☐ Umschulungsmaßnahmen - Erlernen eines neuen Berufs
- ☐ Coaching - Experte begleitet und unterstützt bei der Aufgabenbewältigung
- ☐ Sonstige:

Haben Sie schon einmal vom Qualifizierungsangebot von EUROJOBS Gebrauch gemacht?

	ja	nein
AÜ I	☐	☐
AÜ II	☐	☐
EUROJOBS Development Akademie	☐	☐
EUROJOBS Vertriebs CI	☐	☐
Sonstige	☐	☐

Kreuzen Sie die folgenden Statements an inwieweit Sie zustimmen oder nicht.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft größtenteils zu	Trifft teilweise zu	Trifft wenig zu	Trifft überhaupt nicht zu
Ich besuche auch Weiterbildungen, die nicht von EUROJOBS organisiert sind.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin bereit, für Weiterbildungsmaßnahmen finanziell teilweise selbst aufzukommen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich glaube, dass man ohne Weiterbildung keine berufliche Verbesserung erreicht.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich befürworte den Einsatz von alternativen Weiterbildungsmethoden (job rotation, crosstraining, etc.) bei EUROJOBS.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin bereit betriebliche Weiterbildung auch in meiner Freizeit zu besuchen.	☐	☐	☐	☐	☐

Wissen Sie über die Qualifizierungsmaßnahmen von EUROJOBS Bescheid?

- ☐ ja
- ☐ größtenteils
- ☐ überblicksweise
- ☐ nein

Warum nützen Sie die Weiterbildungsveranstaltungen im Unternehmen nicht?

	Trifft voll und ganz zu	Trifft größtenteils zu	Trifft teilweise zu	Trifft weniger zu	Trifft überhaupt nicht zu
Das Angebot entspricht nicht meinem Bedarf.	☐	☐	☐	☐	☐
Das Angebot entspricht nicht meinen Interessen.	☐	☐	☐	☐	☐
Es nützt mir bei meiner Arbeit nicht viel.	☐	☐	☐	☐	☐
Berufliche Weiterbildung wird im Unternehmen nicht anerkannt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe nicht genügend Zeit.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bilde mich lieber privat weiter.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erhalte zu wenig oder keine Information darüber.	☐	☐	☐	☐	☐
Mein Vorgesetzter gibt mir nicht die Möglichkeit daran teilzunehmen.	☐	☐	☐	☐	☐
In meiner Tätigkeit benötige ich keinerlei Weiterbildung.	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Gründe	☐	☐	☐	☐	☐

Aus welchen Gründen nehmen Sie an Weiterbildungsveranstaltungen von EUROJOBS teil?

	Trifft voll und ganz zu	Trifft größtenteils zu	Trifft teilweise zu	Trifft nur wenig zu	Trifft überhaupt nicht zu
Ich will meine berufliche Situation innerhalb EUROJOBS verbessern.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe fachliches Interesse.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mich finanziell verbessern.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mehr Ansehen bei meinen Kollegen erreichen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mehr Anerkennung bei meinem Vorgesetzten erreichen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will meiner Arbeit besser gewachsen sein.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mich persönlich weiterentwickeln.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mehr Verantwortung übernehmen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich hoffe auf bessere Chancen außerhalb des Unternehmens.	☐	☐	☐	☐	☐
Mein Vorgesetzter hat mir die Teilnahme empfohlen.	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Gründe:	☐	☐	☐	☐	☐

Kreuzen Sie die folgenden Statements an, inwieweit Sie zustimmen oder nicht.

	Stimme voll und ganz zu	Stimme größtenteils zu	Stimme teilweise zu	Stimme weniger zu	Stimme überhaupt nicht zu
Weiterbildung hat im Personaldienstleistungsbereich einen geringeren Stellenwert als in anderen Branchen.	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildung wird in den kommenden Jahren im Personaldienstleistungsbereich eine verstärkte Rolle spielen.	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist essentiell, dass sich das Personal des Personaldienstleistungsbereiches ständig weiterbildet.	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildungsmaßnahmen liefern einen wichtigen Beitrag um die Konkurrenzfähigkeit als ArbeitnehmerIn aufrecht zu erhalten.	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildungsmaßnahmen helfen dem Unternehmen, sich an die ständig ändernde Marktsituation anzupassen.	☐	☐	☐	☐	☐

Kreuzen Sie die folgenden Statements an, inwieweit Sie zustimmen oder nicht!

	stimme voll und ganz zu	stimme größtenteils zu	stimme teilweise zu	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
Das Weiterbildungsangebot von EUROJOBS hat sich in den letzten 2 Jahren deutlich verbessert.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Weiterbildung nimmt bei EUROJOBS eine vorrangige Stellung ein.	☐	☐	☐	☐	☐
Im Weiterbildungsangebot von EUROJOBS sind genügend fachliche Schulungen für spezielle Berufsgruppen vorhanden.	☐	☐	☐	☐	☐
Das Qualifizierungsangebot von EUROJOBS bietet ausreichende Auswahl an Persönlichkeitsschulungen.	☐	☐	☐	☐	☐
Alternative Trainingsmaßnahmen, wie Training-on-the-job, Job rotation, etc., finden bei EUROJOBS hinreichend Anwendung.	☐	☐	☐	☐	☐
Das Qualifizierungsangebot von EUROJOBS ist abwechslungsreich und interessant gestaltet.	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 21: Frageblock Weiterbildung im Pretest

5.2.2.3. Detailergebnisse

5.2.2.3.1. Demografie

An der Online-Befragung nahmen insgesamt 120 MitarbeiterInnen von EUROJOBS teil, der Großteil weiblich und im Alter zwischen 31-40 Jahren (s. Abbildung 22 und 23).

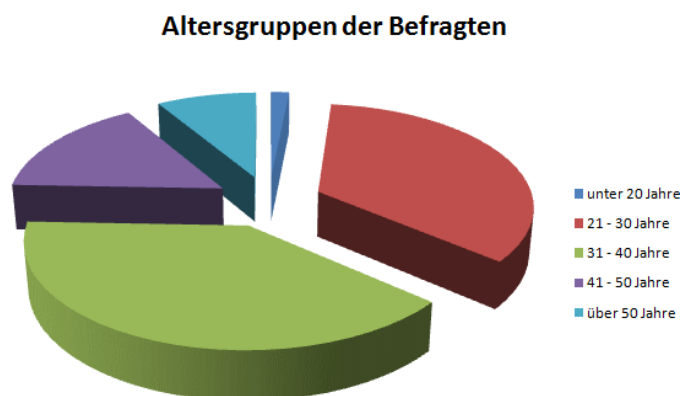


Abbildung 22: Altersgruppen im Pretest

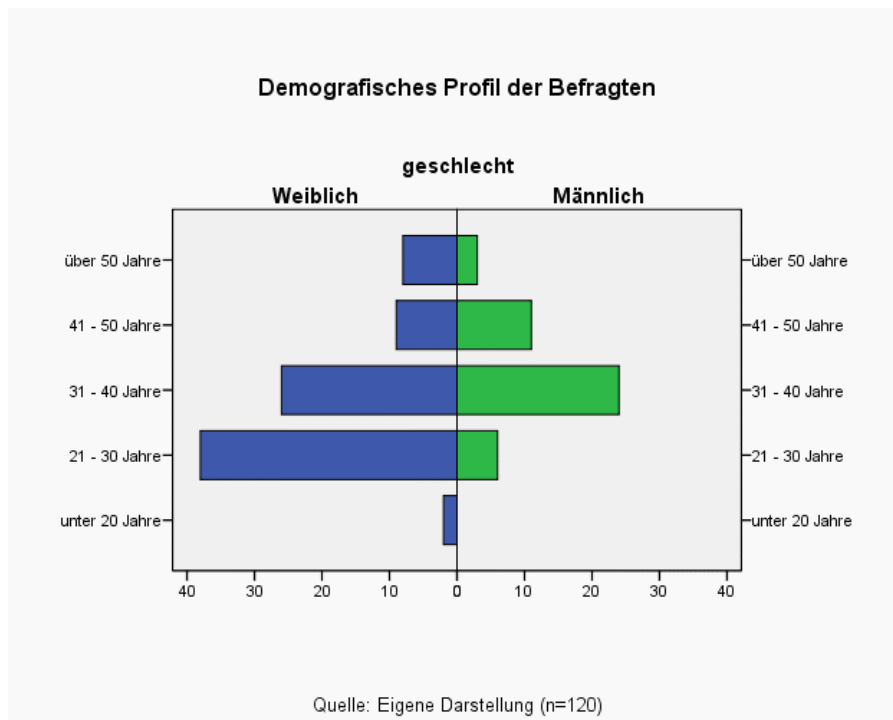


Abbildung 23: Geschlechterverteilung im Pretest

Die Verteilung der befragten Zweigstellen bzw. Niederlassungen ergab eine deutliche Mehrheit von 62 Befragte bei EUROJOBS Österreich gefolgt von EAS und EUROJOBS Schweiz.

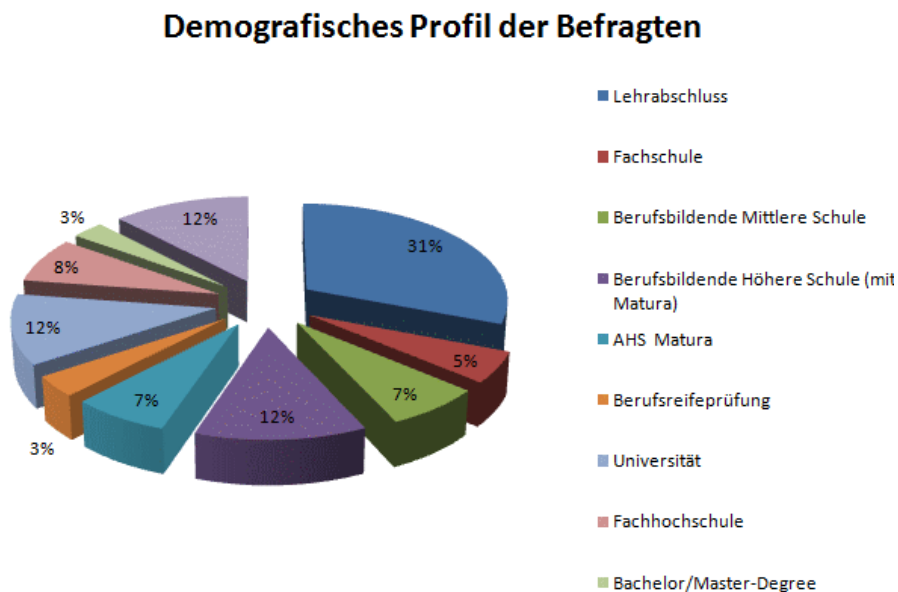


Abbildung 24: Ausbildungsgrad der ProbandInnen im Pretest

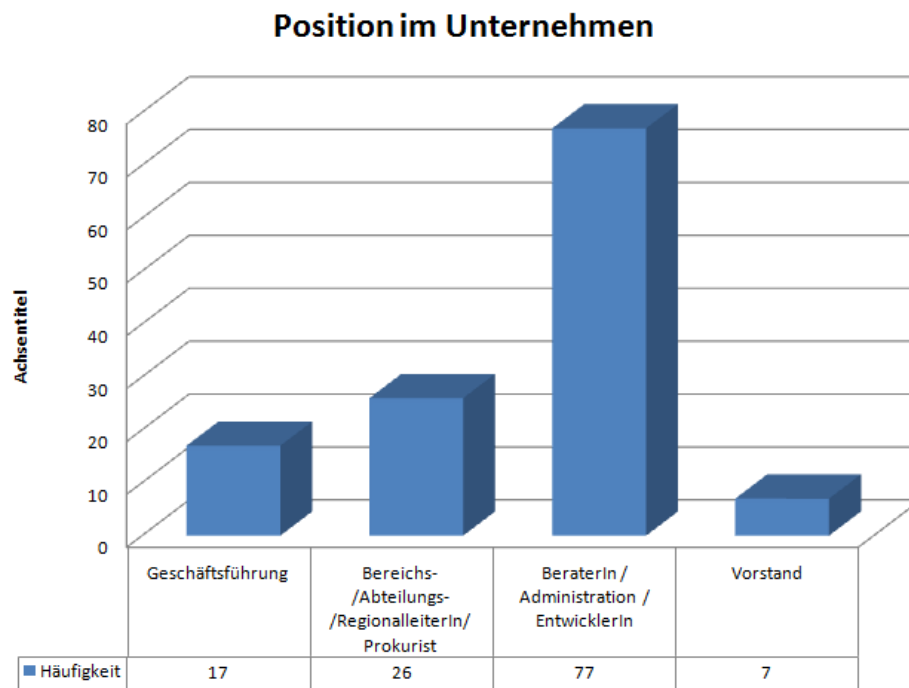


Abbildung 25: Berufliche Positionen im Pretest

5.2.2.3.2. Bereich MitarbeiterInnenzufriedenheit

Als wichtigster Indikator der MitarbeiterInnenzufriedenheit waren in der Folge einige Hauptvariable ausgewertet. Dazu zählen:

- Arbeitsplatzzufriedenheit
- Informationsfluss
- Karrierepotenzial
- Mitsprache
- Unternehmensentwicklung

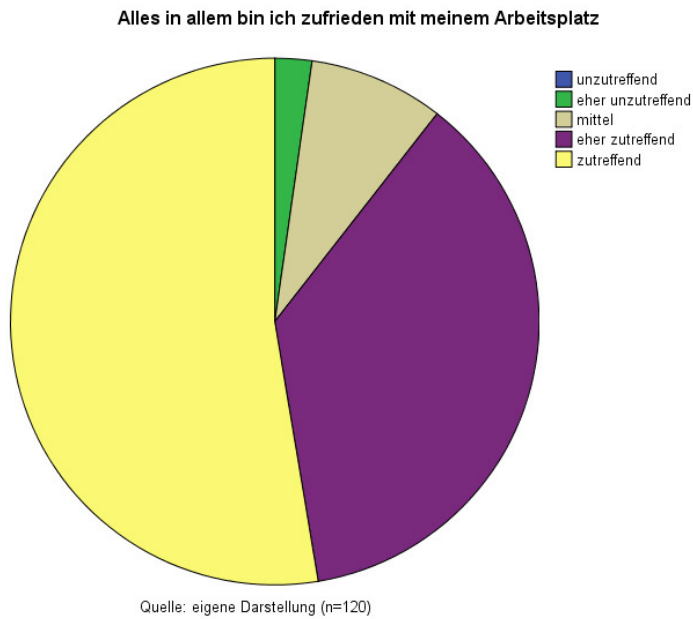


Abbildung 26: Arbeitsplatzzufriedenheit bei EUROJOBS

Insgesamt ergab der Pretest ein für das Unternehmen positives Bild: mehr als die Hälfte aller Befragten waren mit dem aktuellen Arbeitsplatz im Unternehmen “zufrieden” bzw. „eher zufrieden“ (s. Abbildung 26).

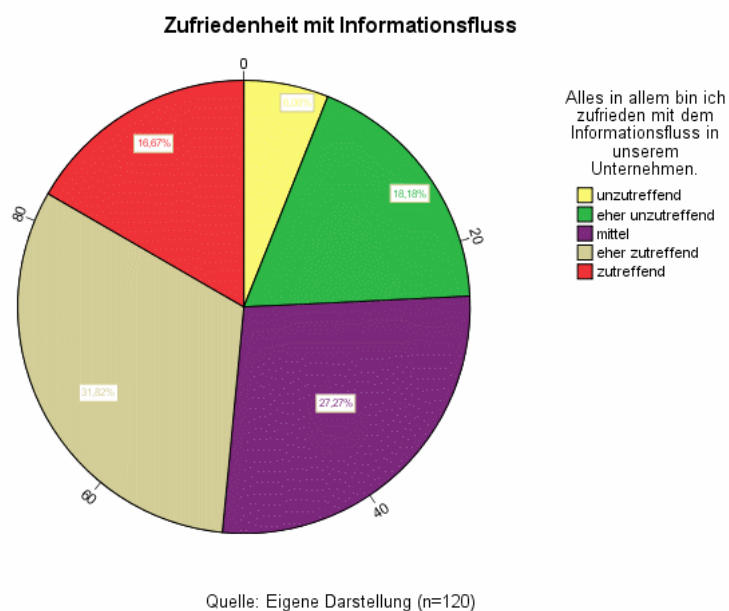


Abbildung 27: Informationsfluss bei EUROJOBS

Diese hohe Zufriedenheit kann auch durch den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens liegen, den 17% der Befragten mit „zutreffend“ und 31% mit „eher zutreffend“ bezeichnet haben. Hier fällt aber auch ein höheres Potenzial an kritischen Stimmen auf: immerhin 27% bezeichneten den Informationsfluss insgesamt als „mittel“ und immerhin 18% als „eher unzutreffend“ (s. Abbildung 27).

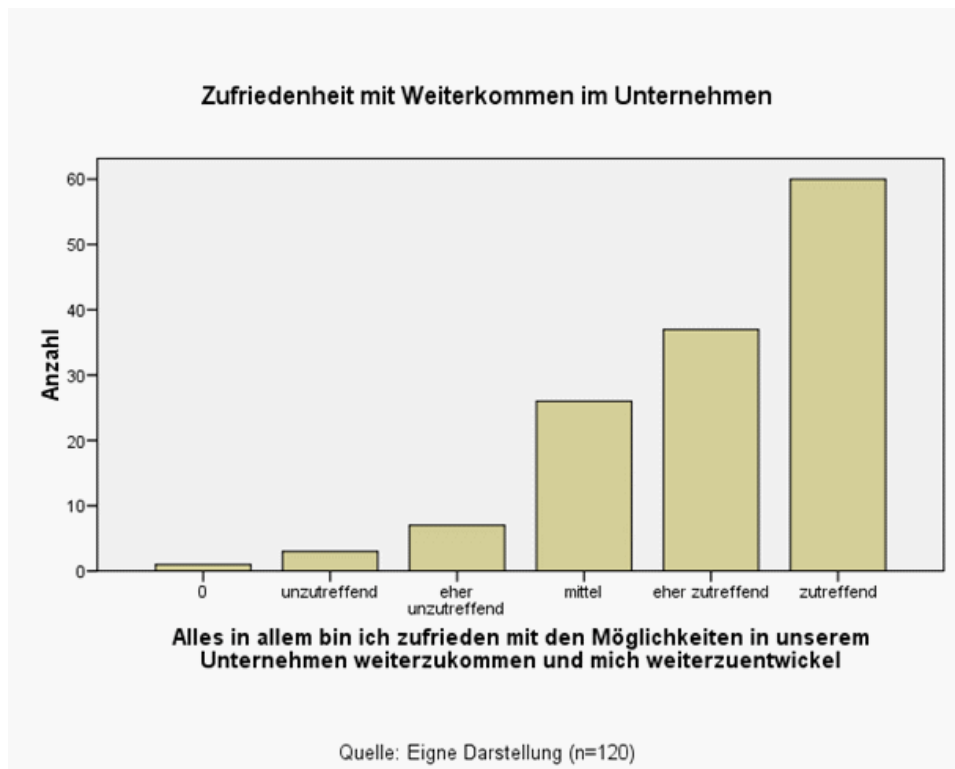


Abbildung 28: Karrierechancen bei EUROJOBS

Eindeutig positiv fiel auch die Beurteilung eigener Karrieremöglichkeiten bei EUROJOBS aus. Daraus abzuleiten wäre ein direkter Zusammenhang zwischen Karriere und interner Zufriedenheit gekoppelt mit einer deutlich positiven Informationspolitik. Insgesamt 58 Befragte waren mit der Möglichkeit, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln insgesamt „zufrieden“ (s. Abbildung 28).

Dieses Bild setzt sich auch bei der Auswertung weiterer unternehmensinterner Details weiter: so gaben 40 Befragte an, gut über die wirtschaftliche Situation im Unternehmen informiert zu sein, weshalb hier ein direkter Zusammenhang zur Zufriedenheit und daraus abgeleitet zur Arbeitsplatzsicherheit besteht (s. Abbildung 29 und 30).

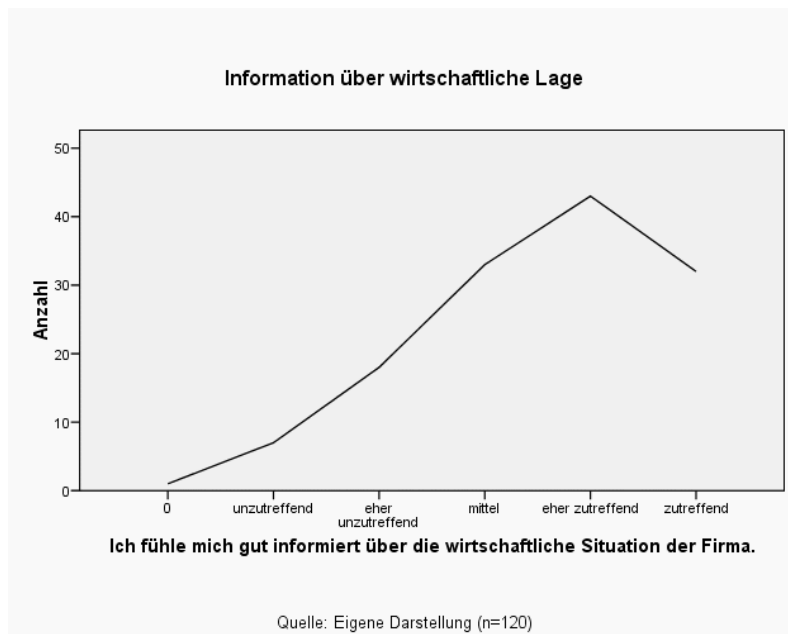


Abbildung 29: Information über wirtschaftliche Unternehmenslage

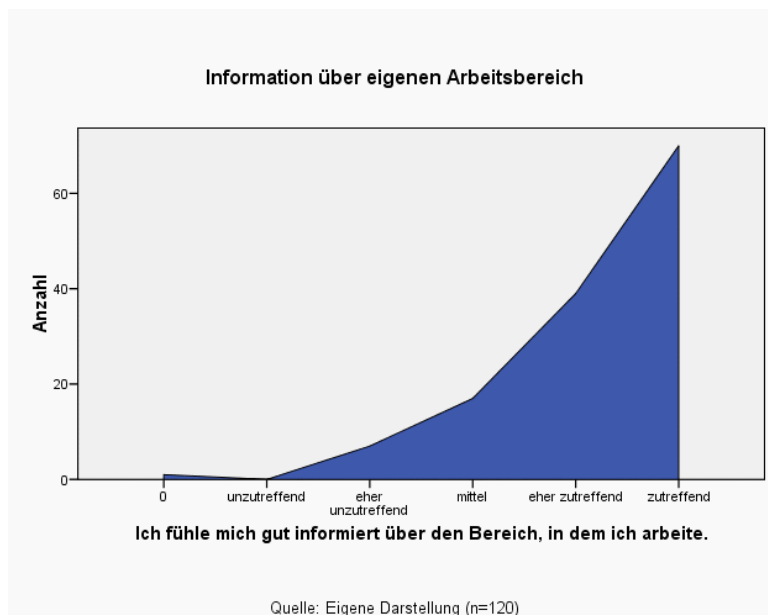


Abbildung 30: Information über eigenen Arbeitsbereich

Relativ hoch im Vergleich dazu sind die Ergebnisse auf die Frage “Die Zusammenarbeit in unserer Firma ist gekennzeichnet von gegenseitigem Vertrauen und Respekt”: fast 30 Befragte beantworteten dies mit „mittel“, 35 Befragte mit „eher zutreffend“ und 42 Befragte mit „sehr zutreffend“ (s. Abbildung 31). Die Chancengleichheit wiederum wurde eindeutig positiv bewertet (s. Abbildung 32).

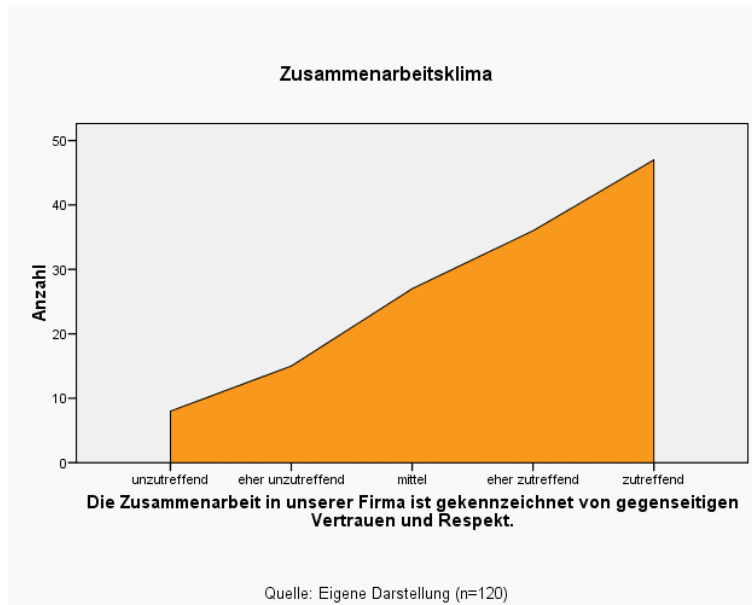


Abbildung 31: Zusammenarbeitsklima bei EUROJOBS

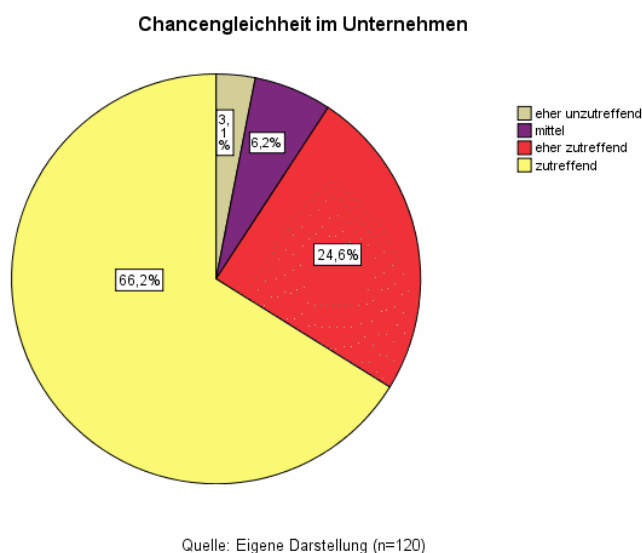


Abbildung 32: Chancengleichheit bei EUROJOBS

Abschließend werden noch wichtige Kriterien hinsichtlich der Unternehmenspolitik ausgewertet. Die erste Detailauswertung ergab, dass wichtige Entscheidungen immer mit Blick auf Kunden getroffen werden. Dem stimmten 55 Befragte zu, 42 Befragte beantworteten dies mit „eher zutreffend“ (s. Abbildung 33 und 34).



Abbildung 33: Entscheidungen hinsichtlich Kundenzufriedenheit

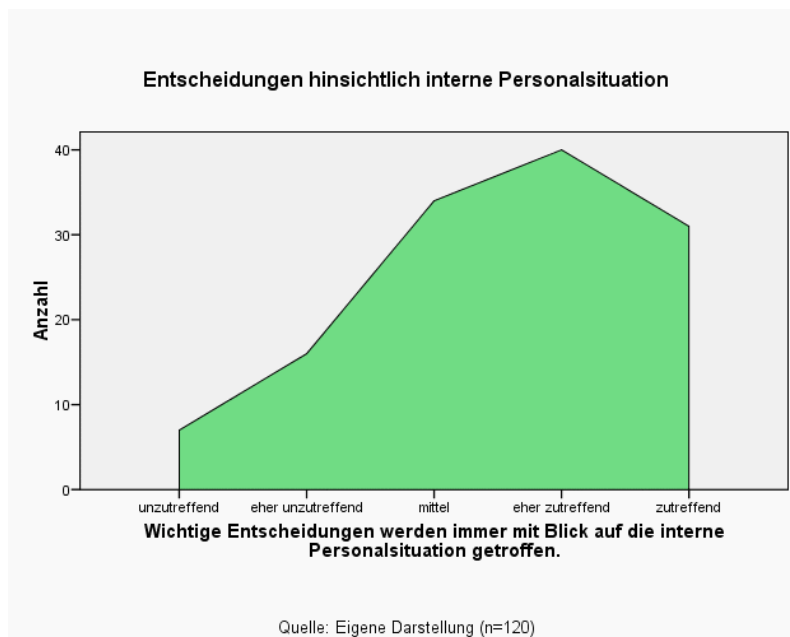


Abbildung 34: Entscheidungen hinsichtlich interner Personalsituation

Aus den genannten Variablen lässt sich abschließend die Hauptfrage nach dem aktuellen Betriebsklima ableiten. Dieses wird von 53 Befragten als „eher hoch“, von 37 „mittel“ und 30 „sehr hoch“ eingeschätzt (s. Abbildung 35).

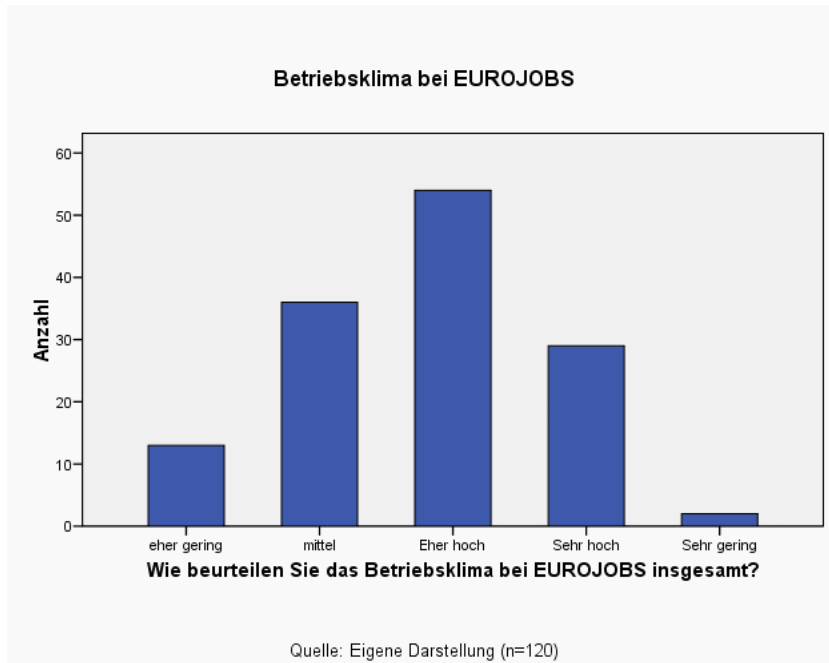


Abbildung 35: Betriebsklima bei EUROJOBS

5.2.2.3.3. Bereich Kommunikation

5.2.2.3.3.1. Unternehmensrelevante Indikatoren

Einen indirekt wichtigen Indikator ergaben die Ergebnisse auf die Frage, ob zwischen MitarbeiterInnen auch privat über berufliche Belange kommuniziert wird. Die Auswertung ergab einen hohen Wert an Zustimmung (s. Abbildung 36).

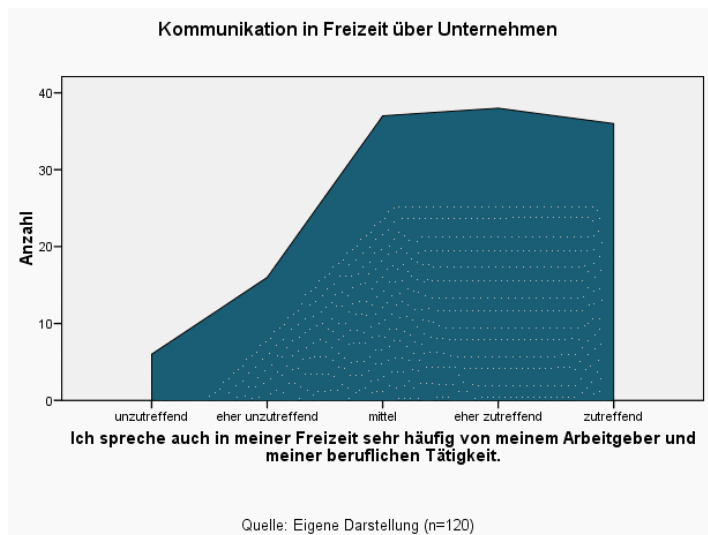


Abbildung 36: Kommunikation in Freizeit über Unternehmen

Insgesamt wurde der Stellenwert der Kommunikation bei EUROJOBS aber differenzierter betrachtet: 52 Befragte sprachen ihm einen „eher hohen“ Stellenwert zu gefolgt von 46 Befragten („mittel“). Nur 18 Befragte meinten, bei EUROJOBS wäre der Stellenwert der Kommunikation innerhalb der Firmengruppe „sehr hoch“ (s. Abbildung 37).

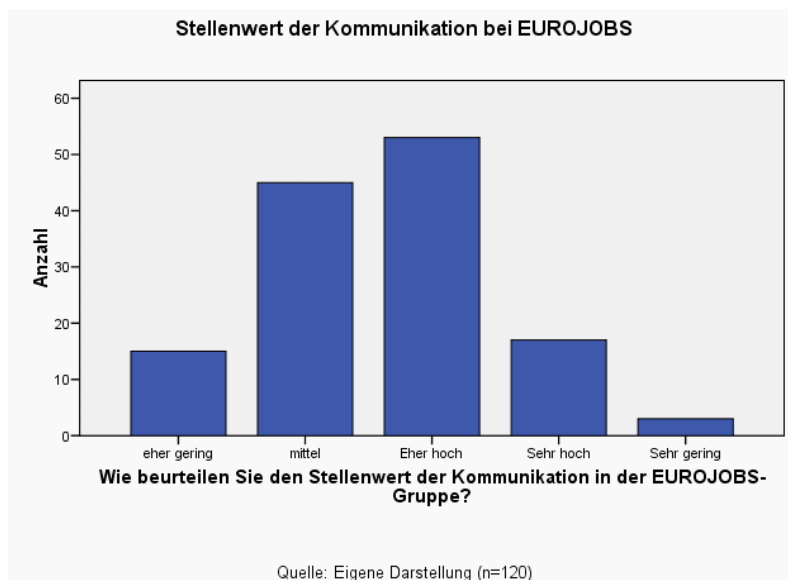


Abbildung 37: Stellenwert der Konzernkommunikation

Positiv fiel auch die Beurteilung des Stellenwerts der Kommunikation bei EUROJOBS mit internen MitarbeiterInnen aus. Hier meinten 50 Befragte, dieser sei „eher hoch“ und 44 Befragte dieser sei „mittel“. Nur 18 Befragte meinten, dieser Stellenwert sei „sehr hoch“ (s. Abbildung 38).

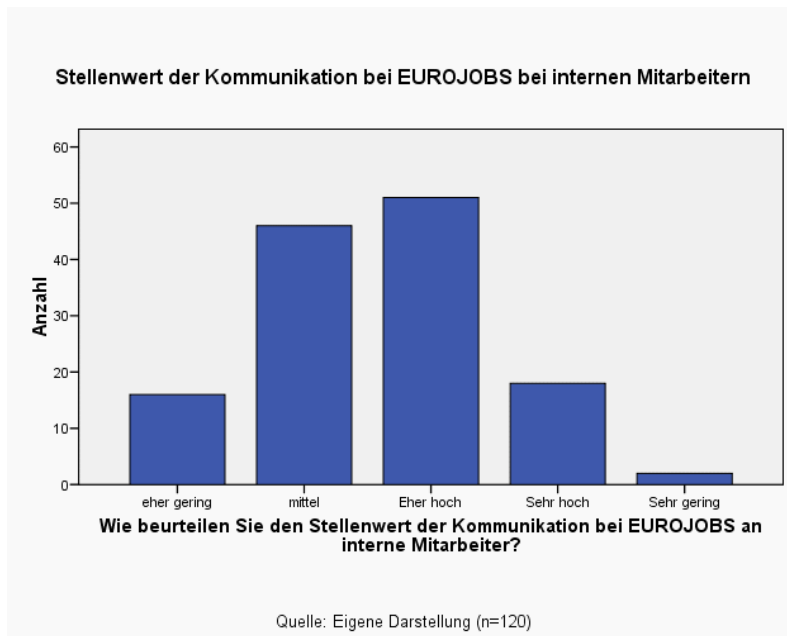


Abbildung 38: Stellenwert der internen MitarbeiterInnenkommunikation

Auch der Stellenwert der Kommunikation gegenüber Kunden wird positiv gesehen. 62 Befragte gaben ihm einen „eher hohen“ Stellenwert gefolgt von 38 Befragten, die ihm einen „sehr hohen“ Stellwert beimessen (s. Abbildung 39).

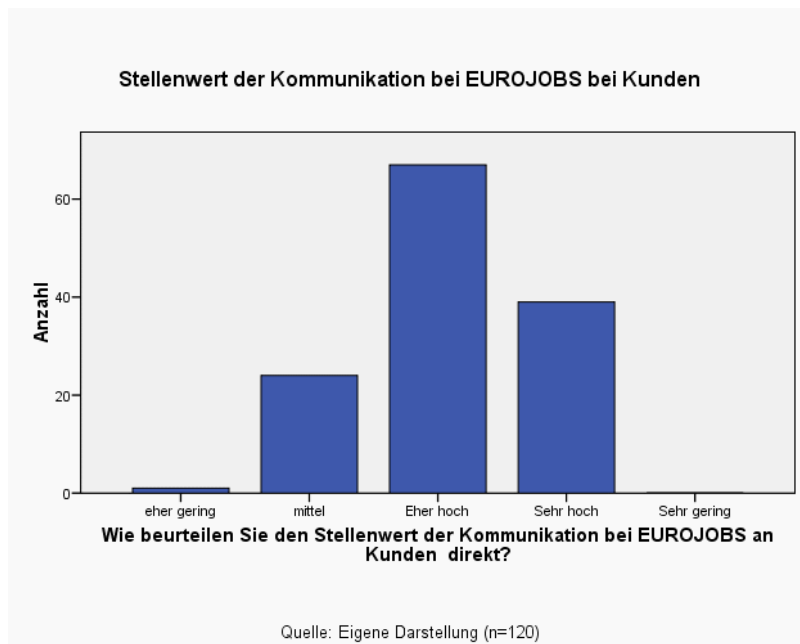


Abbildung 39: Stellenwert der Kundenkommunikation

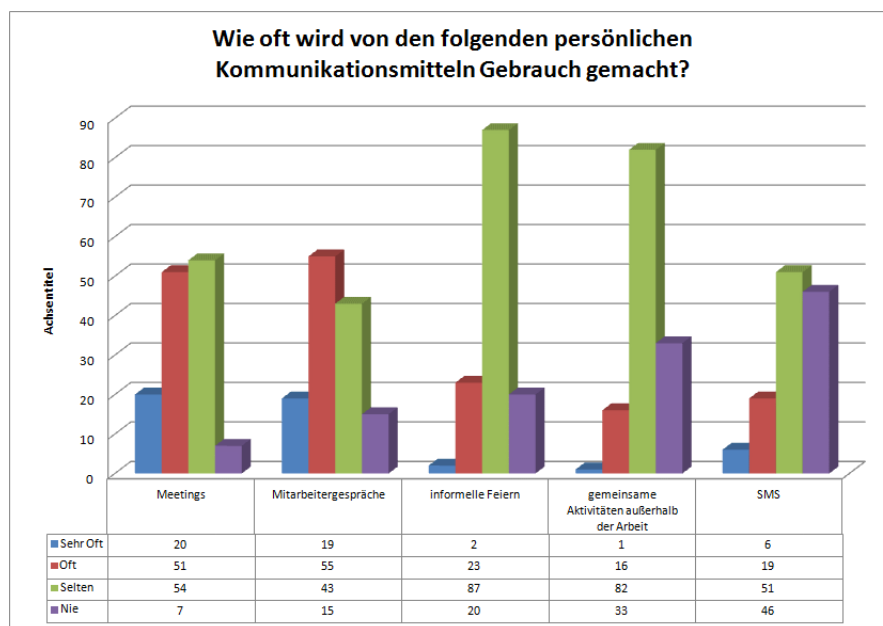


Abbildung 40: Einsatz persönlicher Kommunikationsmittel

Ein differenzierteres Bild ergab die Frage nach Einsatzhäufigkeit vorgegebener Kommunikationsmittel. Die Auswertung ergab, dass besonders Meeting und Mitarbeitergespräche überproportional „oft“ im Vergleich zu informellen Feiern,

gemeinsamen Außenaktivitäten und SMS eingesetzt werden. Analysiert man die einzelnen Kommunikationsmöglichkeiten, so ergibt sich folgendes Bild:

- am „öftesten“ werden Mitarbeitergespräche als Kommunikationsmittel eingesetzt
- am „seltensten“ werden informelle Feiern genutzt
- „selten“ bis „nie“ werden SMS genutzt (s. Abbildung 40).

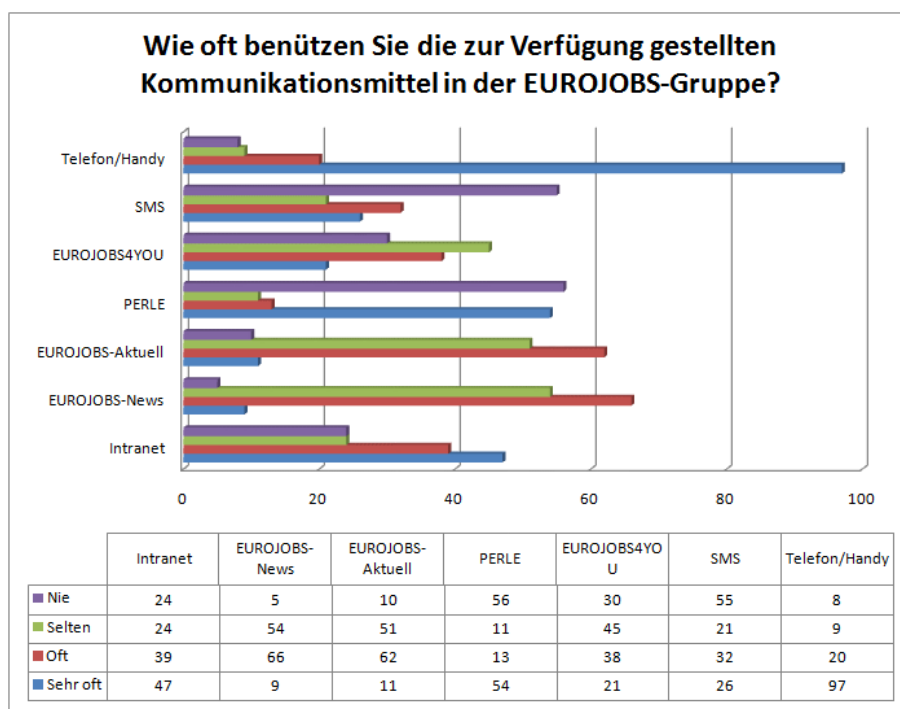


Abbildung 41: Einsatz betriebsinterner Kommunikationsmittel

Am häufigsten werden bei der betriebsinternen Kommunikation das Telefon und Handy genutzt, danach folgen die beiden betriebsinternen eigenen Kommunikationsnetze „PERLE“ und das Intranet. Auch hier ist der Anteil an SMS am geringsten (s. Abbildung 41).

Ein wesentlicher Indikator der Voruntersuchung war die Fragestellung nach dem Informationsgrad an betriebsinternen Zuständigkeiten daraus abzuleiten

der Informationsstand über klar kommunizierte Arbeitsplatzbeschreibungen. Die Untersuchung ergab hier einen positiven Gesamteindruck: 62 Befragte meinten einen „eher guten“ Wissensstand über die Verantwortlichkeiten zu haben, immerhin 40 weitere einen „sehr guten“ (s. Abbildung 42).



Abbildung 42: Informationsgrad über Zuständigkeiten

5.2.2.3.3.2. Mitarbeiterrelevante Indikatoren

Hochgradig relevant im Pretest war die Überprüfung der einzelnen Hypothesen hinsichtlich der unternehmensinternen Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KollegInnen. Die folgenden Auswertungen verdeutlichen wiederum die wichtigsten Hauptvariablen, die in den COM3-Fragebogen übernommen wurden.

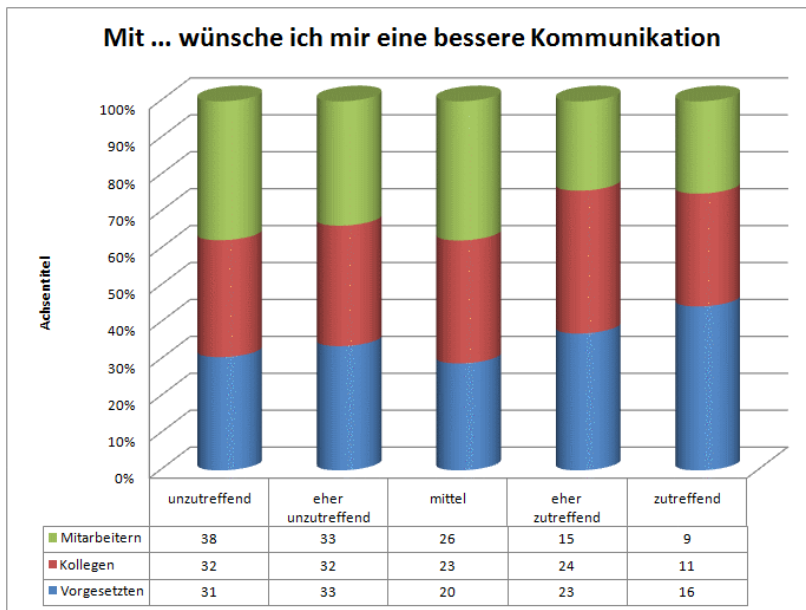


Abbildung 43: Kommunikationsverbesserung

Insgesamt besteht bei EUROJOBS der Wunsch nach verbesserter Kommunikation mit KollegInnen (35 Befragte antworteten mit „eher zutreffend und „zutreffend“). Am geringsten ist der Kommunikationswunsch mit MitarbeiterInnen, was indirekt auf ein kommunikatives Betriebsklima unterhalb der Belegschaft schließen lässt (s. Abbildung 44).

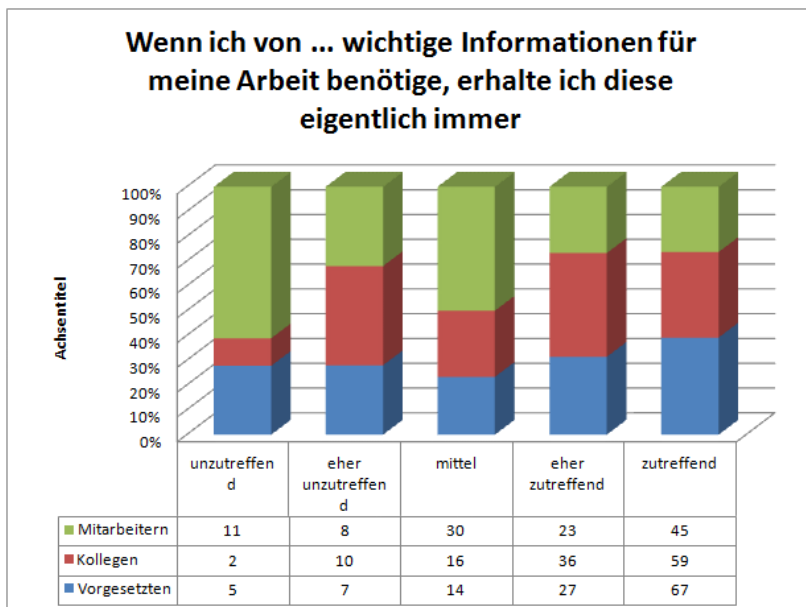


Abbildung 44: Informationsweitergabe

Differenziert das Ergebnis, von welcher hierarchischen Kommunikation der berufliche Erfolg mit abhängt. Dabei meinten 12 Befragte, dieses sei „unzutreffend“ gegenüber MitarbeiterInnen. Am deutlichsten fiel hierbei die Bewertung gegenüber KollegInnen aus: für 75 Befragte hängt eine erfolgreiche Tätigkeit am Arbeitsplatz von der Kommunikation mit KollegInnen und für 67 mit Vorgesetzten ab (s. Abbildung 45).

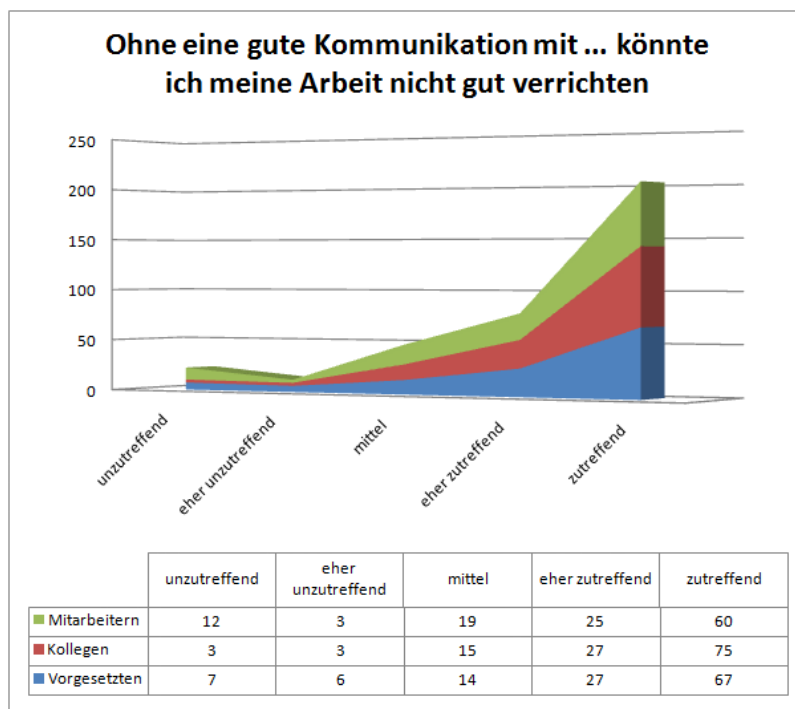


Abbildung 45: Berufliche Erfolgskomponente der Kommunikation

Eine andere Sichtweise spiegelt sich in der Bewertung der komplementären Fragestellung nach der eigenen Informationsweitergabe wieder. Auch hier meinten 50 Befragte, dass dieses gegenüber MitarbeiterInnen „zutreffe“, 65 gegenüber KollegInnen „zutreffe“ und 61, dass dies gegenüber Vorgesetzte „zutreffe“. Sehr gering fallen hier die Ergebnisse für „unzutreffend“ und „eher unzutreffend“ aus (s. Abbildung 46).

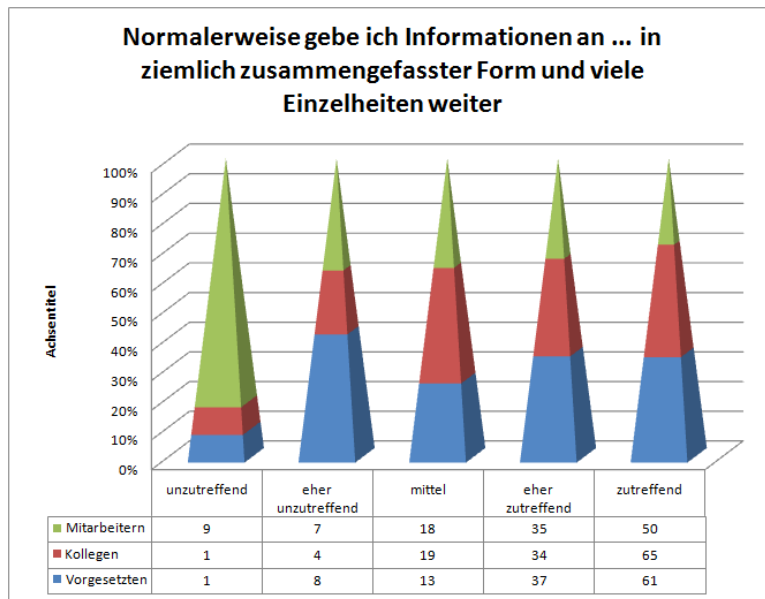


Abbildung 46: Eigene betriebsinterne Informationsweitergabe

Die Dosierung der dabei übermittelten Informationen entspricht dabei kaum den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen (s. Abbildung 47). Immerhin 40 Befragte verneinen, dass die gelieferten Informationen der Vorgesetzten zu umfangreich sind („unzutreffend“).

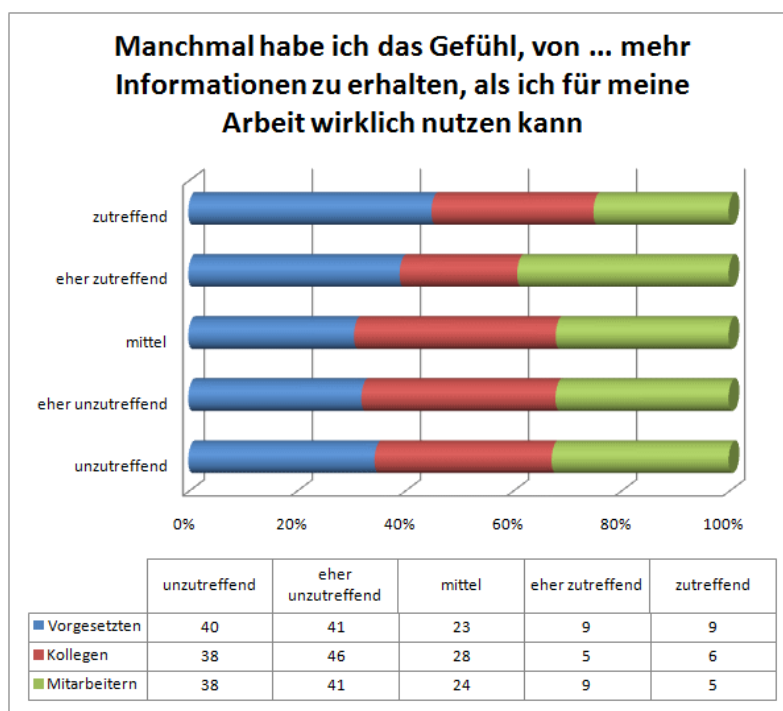


Abbildung 47: Umfang des innerbetrieblichen Informationsflusses

Erstaunlich groß allerdings ist das Misstrauen gegenüber Nichtsanktionierung potenziell kritischer innerbetrieblicher Aussagen. Hier stimmten immerhin 36 Befragte zu, dass diese von Vorgesetzten nicht honoriert werden, 45 von KollegInnen und 49 von MitarbeiterInnen (s. Abbildung 48).

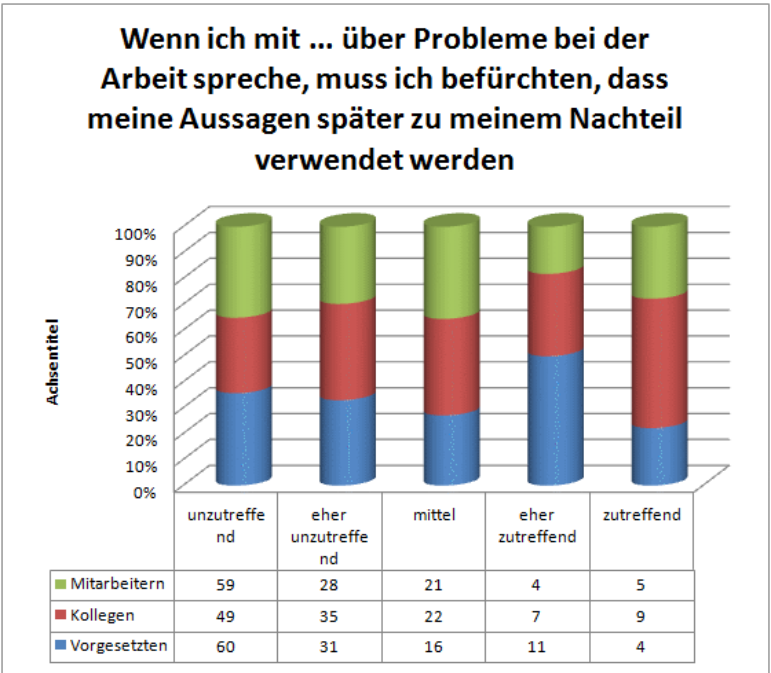
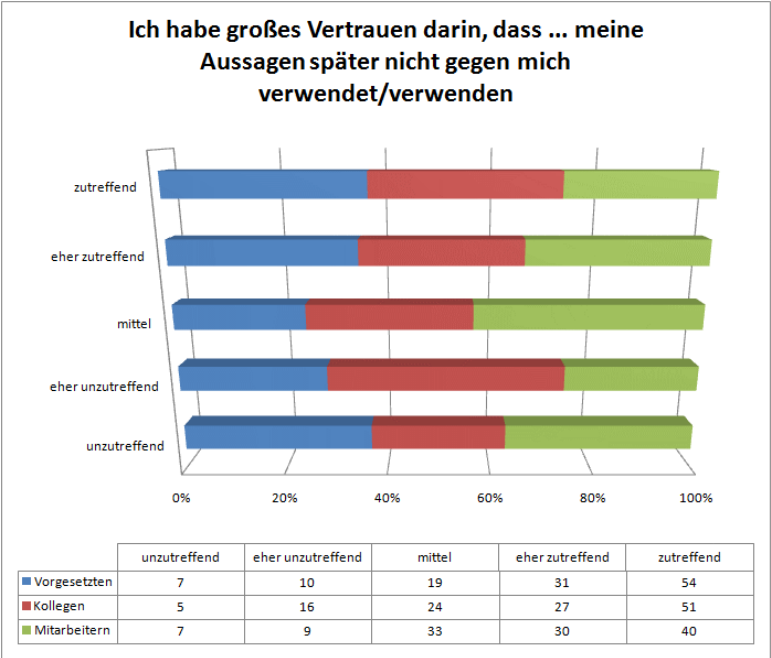


Abbildung 48: Misstrauen gegenüber kritischer Meinungsäußerungen

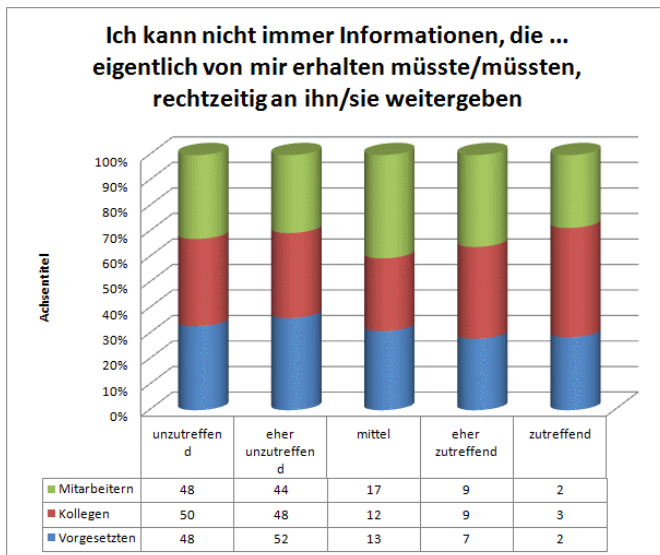


Abbildung 49: rechtzeitige persönliche Informationsweitergabe

Dabei sehen die Befragten auch persönliche Defizite bei der Aktualität weitergegebener Informationen. 36 Befragte stimmten dem tendenziell gegenüber MitarbeiterInnen zu („mittel“ bis „zutreffend“), 24 gegenüber KollegInnen und 22 gegenüber Vorgesetzten. Insgesamt werden aber relevante Informationen schnellstmöglich kommuniziert (s. Abbildung 50).

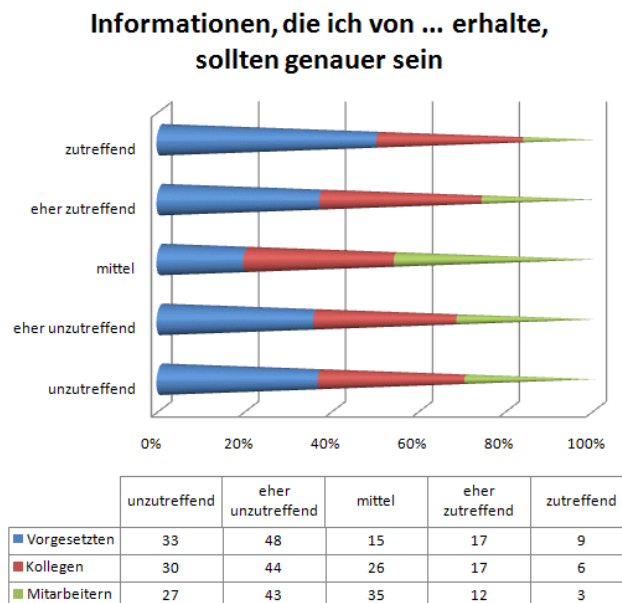


Abbildung 50: zeitliche Relevanz weitergegebener Informationen

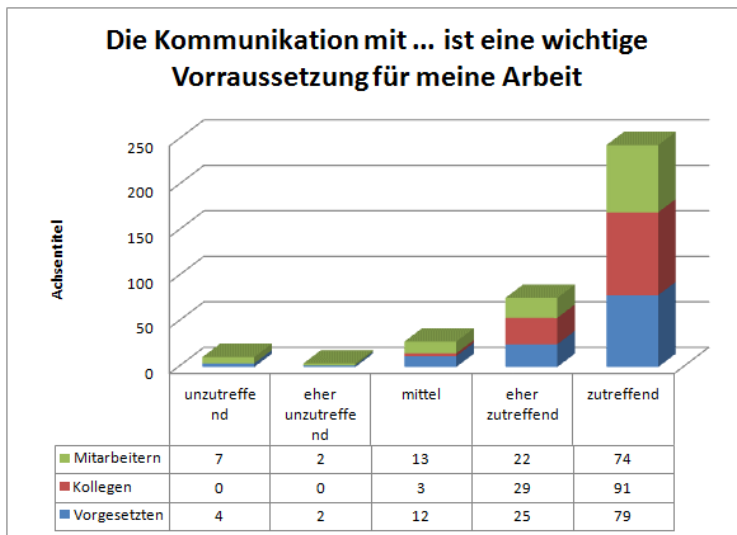


Abbildung 51: Kommunikation als berufliche Voraussetzung

Eindeutig positiv wird die Frage nach dem Stellenwert der Kommunikation insgesamt hinsichtlich beruflicher Tätigkeit und Berufserfolg gesehen. Für 74 Befragte ist der Zusammenhang hierbei gegenüber MitarbeiterInnen „zutreffend“, für ganze 91 gegenüber KollegInnen und für 79 gegenüber Vorgesetzten (s. Abbildung 51). Dabei werden Informationen vollständig weitergegeben am ehesten gegenüber KollegInnen (s. Abbildung 52).

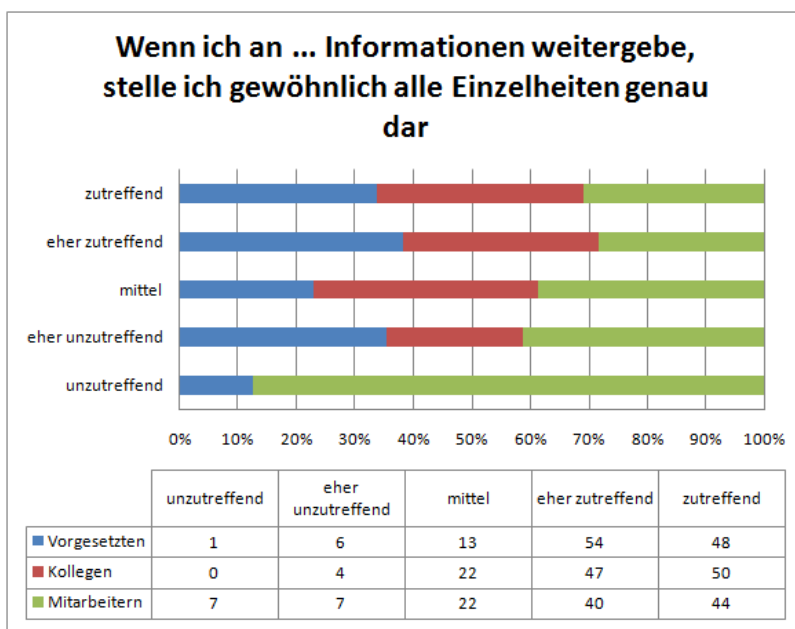


Abbildung 52: Qualität weitergegebener Informationen

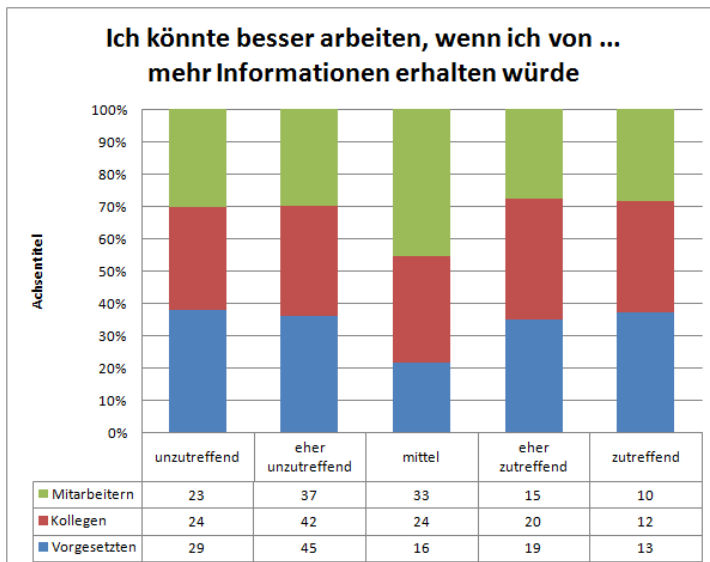


Abbildung 53: Arbeitssteigerungen durch Kommunikation

Ein Zusammenhang zwischen Arbeitssteigerung und Informationsweitergabe wird dabei nicht gesehen. Für 23 Befragte trifft dies gegenüber MitarbeiterInnen nicht zu („unzutreffend“) bzw. für 37 „eher nicht zu“. Ähnliche Werte ergeben die Auswertungen der Antworten gegenüber KollegInnen (24 „unzutreffend“) und Vorgesetzte (29 „nicht zutreffend“) (s. Abbildung 53). Dabei werden auch nicht weniger Informationen von Vorgesetzten (44 Befragte), KollegInnen (44 Befragte) und MitarbeiterInnen (41 Befragte) eingefordert (s. Abbildung 54).

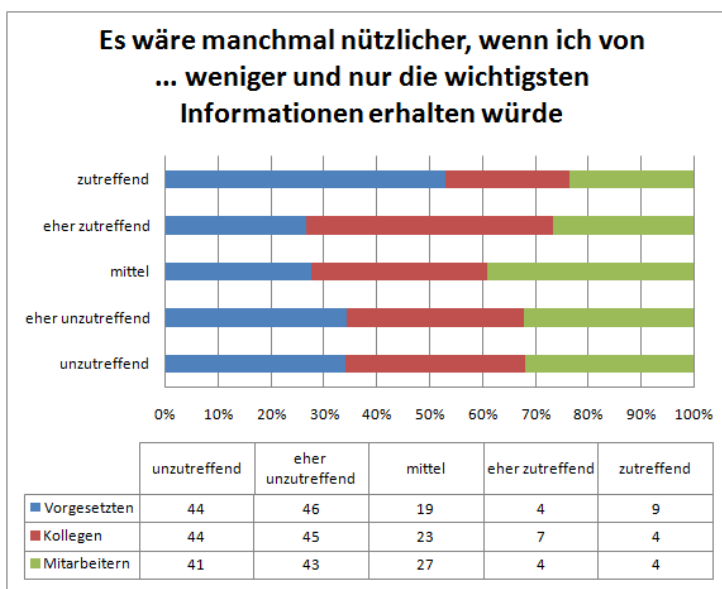


Abbildung 54: Umfang eingeforderter Informationen

Hochgradig relevant für die vorliegende Untersuchung waren die Ergebnisse auf die Frage nach der innerbetrieblichen Feedbackkultur. Hier ergibt sich ein unterschiedliches Ergebnis hinsichtlich der hierarchischen Ebenen. Generell gilt: Vorgesetzte geben deutlich öfter Feedback (für 36 „zutreffend“) als MitarbeiterInnen (für 19 im Vergleich dazu „zutreffend“) (s. Abbildung 55).

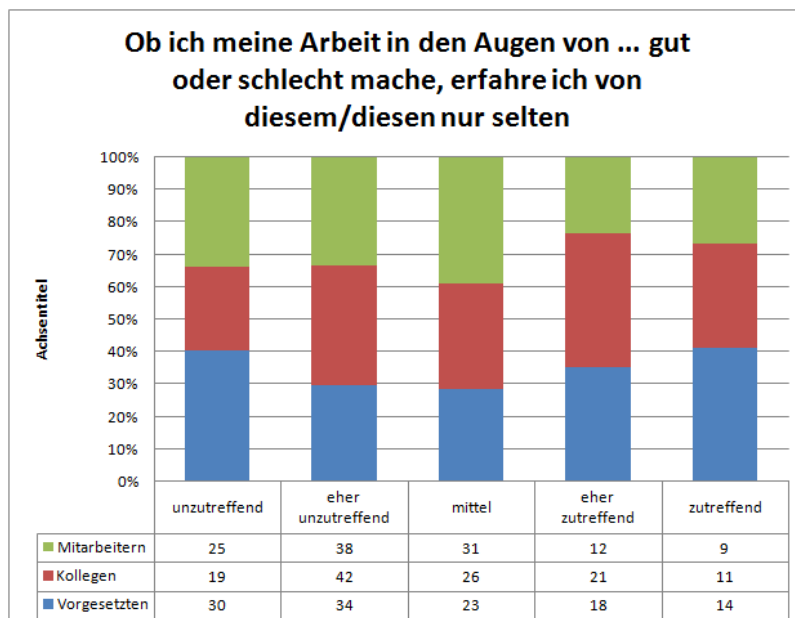
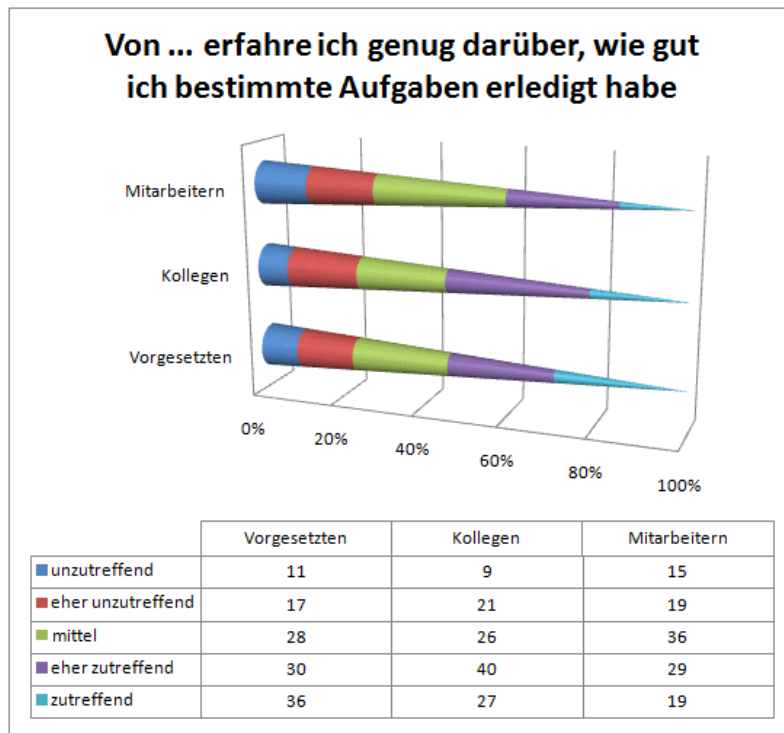


Abbildung 55: Feedbackkultur bei EUROJOBS

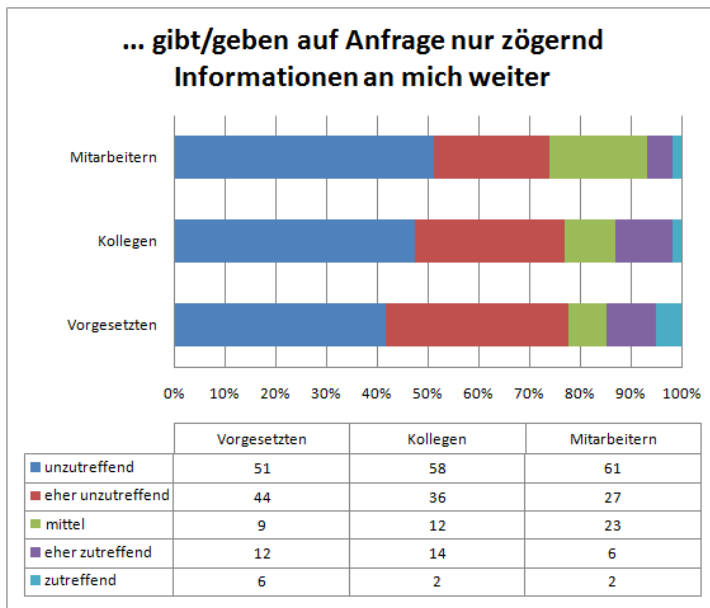


Abbildung 56: Informationsweitergabeverhalten nach Anfrage

Das Weitergabeverhalten nach Anfrage wird von allen Befragten insgesamt positiv beurteilt. 51 Befragte meinten, Vorgesetzte geben Informationen nur zögerlich weiter, sei „unzutreffend“, 58 meinten dies gegenüber KollegInnen und immerhin 61 gegenüber Vorgesetzten (s. Abbildung 56). Insgesamt wird die Kommunikation innerhalb der Unternehmensebenen aber deutlich positiv gesehen (s. Abbildung 57).

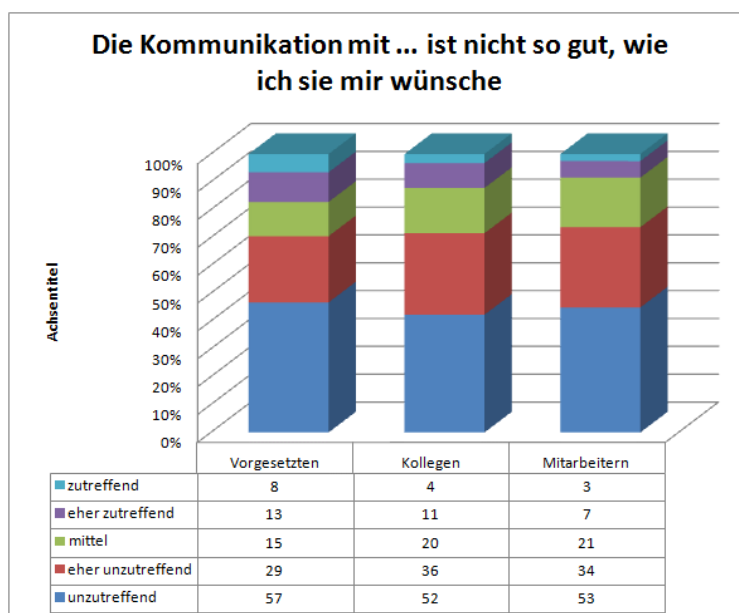


Abbildung 57: Negative Kommunikationsbeurteilungen

5.2.2.3.4. Bereich Weiterbildung

Der letzte Abschnitt im Pretest-Fragebogen an die MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzte bei EUROJOBS beschäftigte sich mit Fragen zur innerbetrieblichen und externen Weiterbildung. Dabei werden generell besonders Seminare externer TrainerInnen, interne Seminare und gruppendynamische Erfahrungsaustauschtreffen bzw. Unterweisungen durch KollegInnen als Weiterbildung gesehen (s. Abbildung 58).



Abbildung 58: Arten von Weiterbildungsmaßnahmen bei EUROJOBS

Dazu kommen externe Angebote an Qualifizierungen, die von den Befragten insgesamt genutzt werden (s. Abbildung 59).

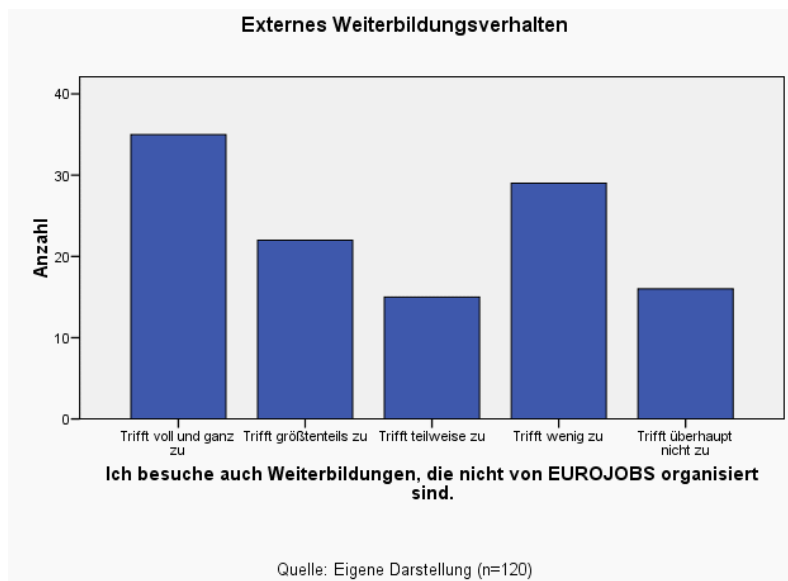


Abbildung 59: Nutzung externer Qualifizierungen

Die Bereitschaft, diese externen Weiterbildungen auch persönlich zu finanzieren ist dabei generell vorhanden. Immerhin 48 Befragte meinten, dies treffe „teilweise zu“, 27 Befragte stimmten dem „voll und ganz zu“ (s. Abbildung 60).

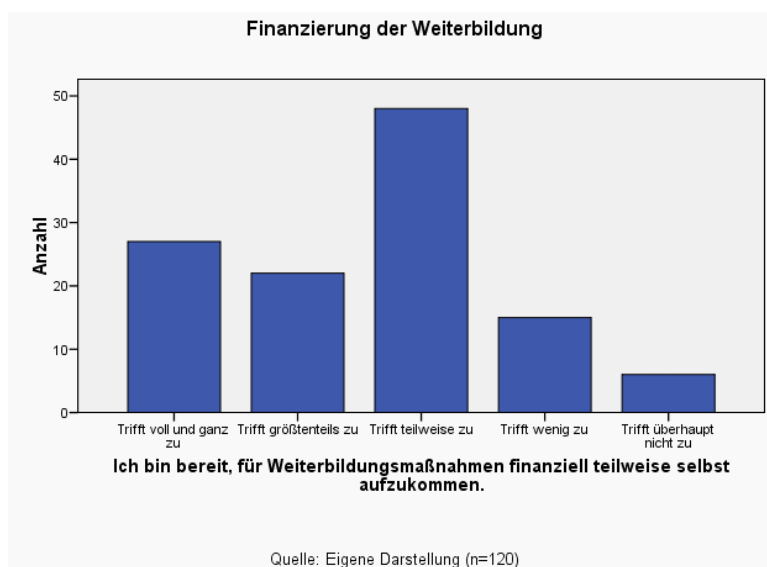


Abbildung 60: Bereitschaft zur Finanzierung externer Weiterbildung

Der berufliche Zusammenhang zwischen Karriere und Weiterbildungsverhalten wird dabei gesehen: 61 Befragte sehen hier „voll und ganz“ einen Zusammenhang, 40 „größtenteils“ (s. Abbildung 61).

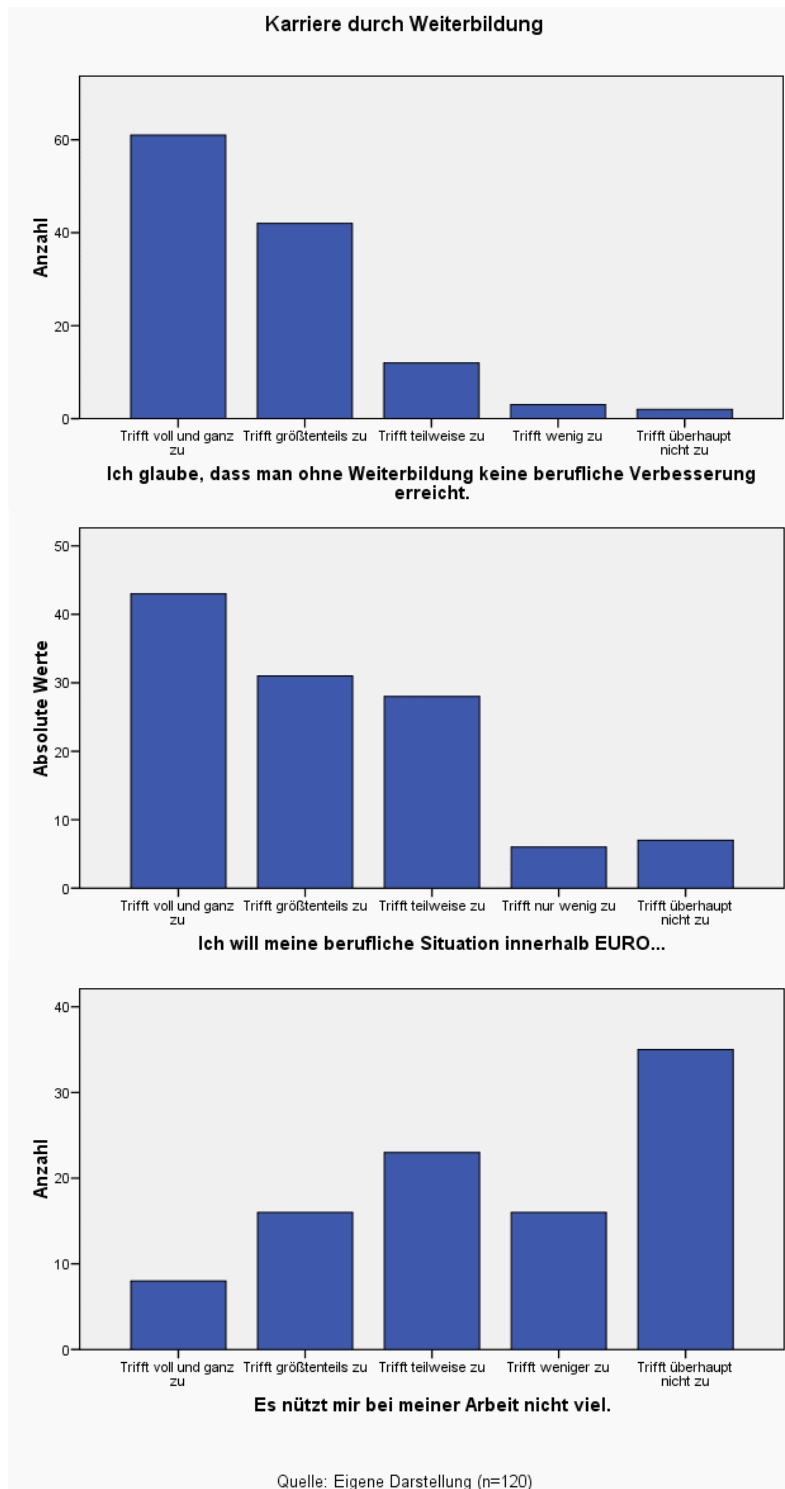


Abbildung 61: Karriere durch Weiterbildung

Dabei werden auch alternative Weiterbildungsarten wie Jobrotation oder Crosstrainings nicht abgelehnt (s. Abbildung 62).

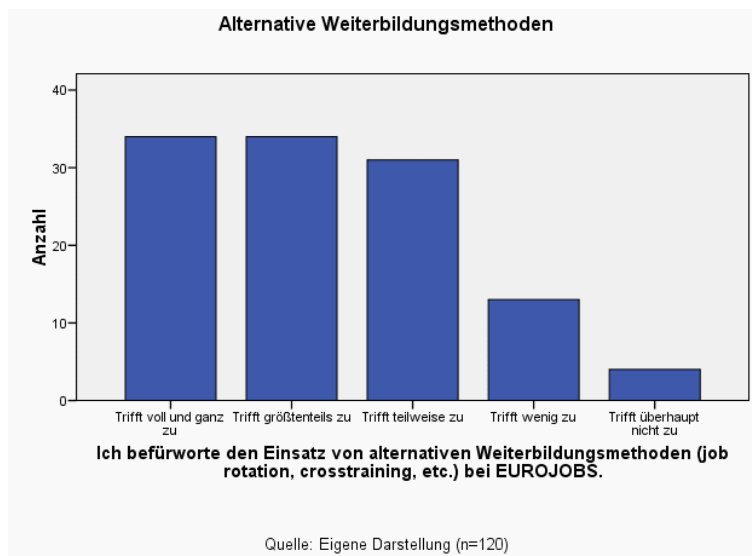


Abbildung 62: Zustimmung zu alternative Weiterbildungsmethoden

Erstaunlich positiv werden dabei auch die Bereitschaft der Weiterbildung in der eigenen Freizeit (s. Abbildung 63) gesehen. Für 48 Befragte trifft das „voll und ganz zu“, für 35 „größtenteils“ und für 20 „teilweise“.

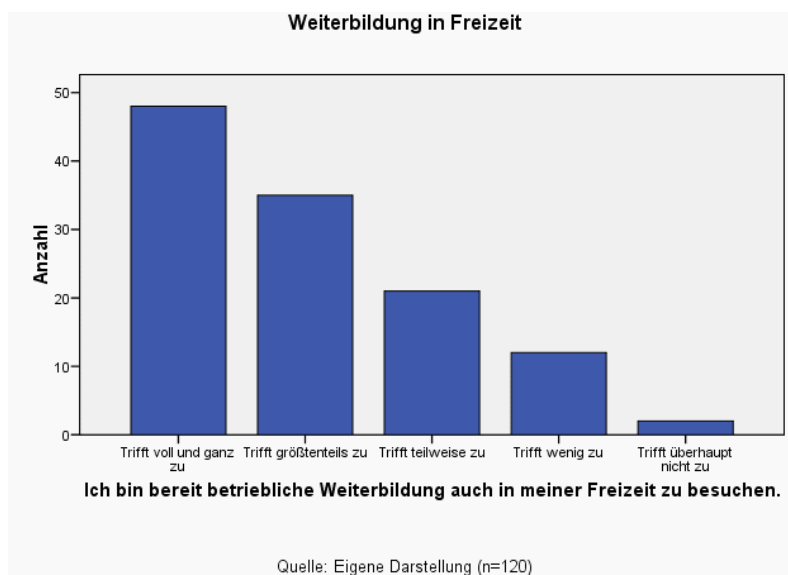


Abbildung 63: Weiterbildung in eigener Freizeit

Differenzierter fällt die Beurteilung der inhaltlichen Bedarfsanalyse der bisher angebotenen Weiterbildungen aus. Für die Mehrheit von 28 Befragte entspricht

dies „eher nicht“ dem eigenen Bedarf, für 25 trifft dies wiederum „überhaupt nicht zu“ (s. Abbildung 64).

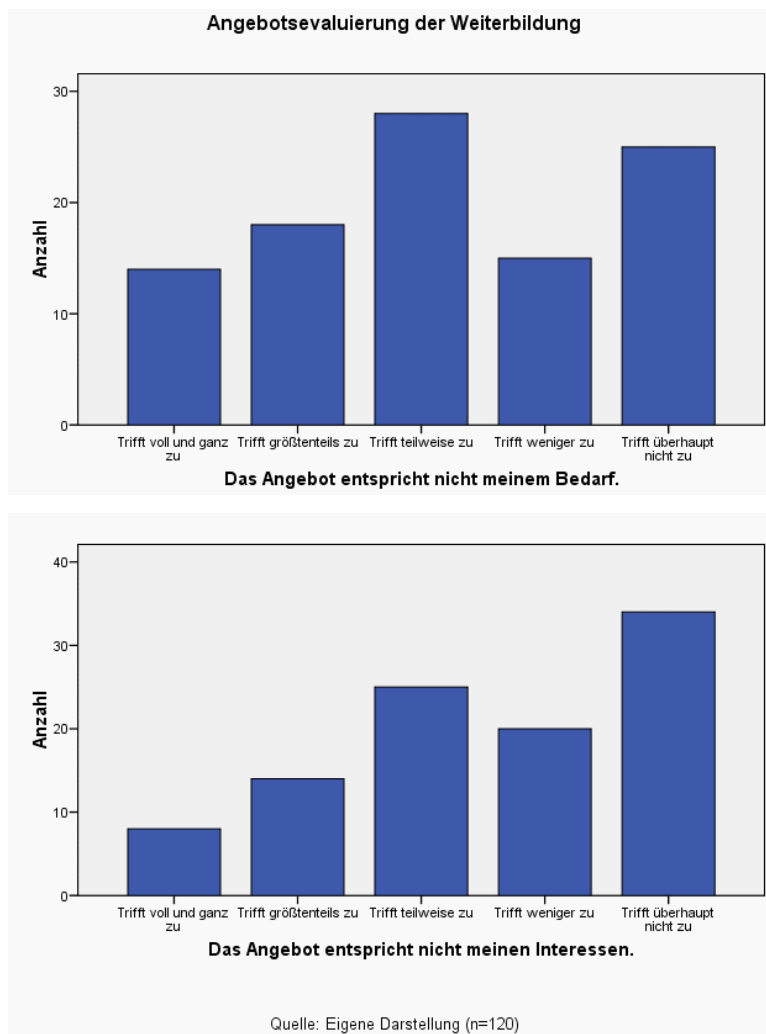


Abbildung 64: Angebotsevaluierung der angebotenen Weiterbildung

Für die Weiterbildung steht insgesamt „eher weniger“ Zeit zur Verfügung (34 Befragte), gefolgt von „trifft überhaupt nicht zu“ (22 Befragte) (s. Abbildung 65).

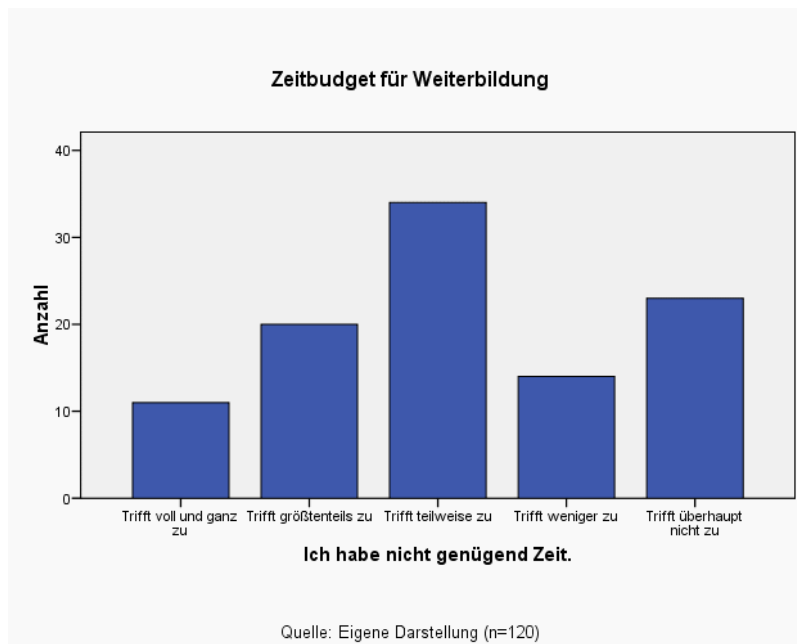


Abbildung 65: Zeitbudget für Weiterbildungen bei EUROJOBS

34 Befragte meinten zudem, dass sie „teilweise“ lieber sich privat weiterbilden, für 26 trifft diese Aussage „weniger zu“ und für 22 „überhaupt nicht zu“ (s. Abbildung 66).

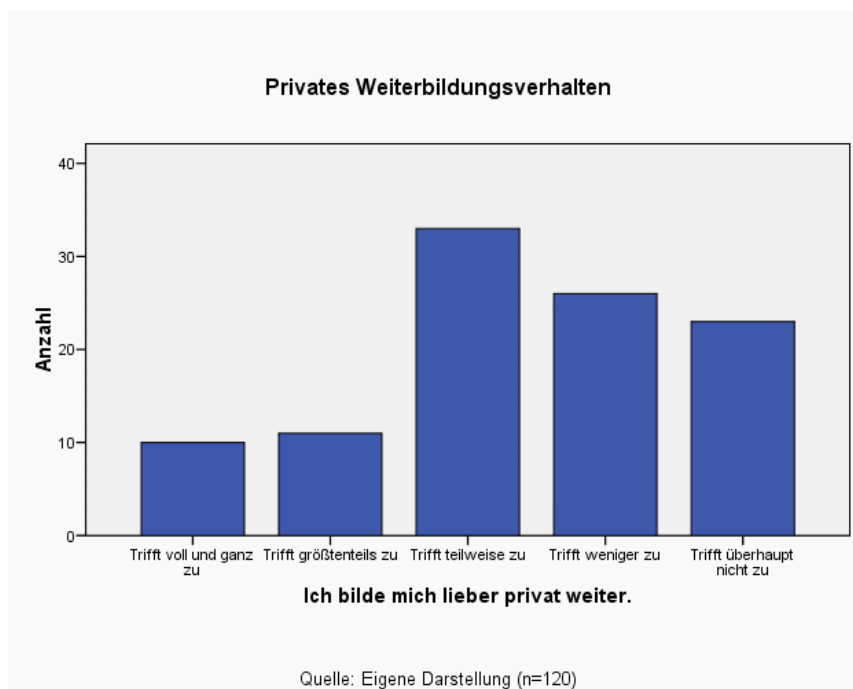


Abbildung 66: Privates Weiterbildungsverhalten bei EUROJOBS

Bedenklich jedenfalls sind die Aussagen über die interne Weitergabe an Informationen über angebotene Weiterbildungen. Hier meinten 31 Befragte, dass sie zu wenige oder gar keine Information darüber erhalten. Für 28 trifft dies „größtenteils zu“, für 25 „teilweise“ (s. Abbildung 67).

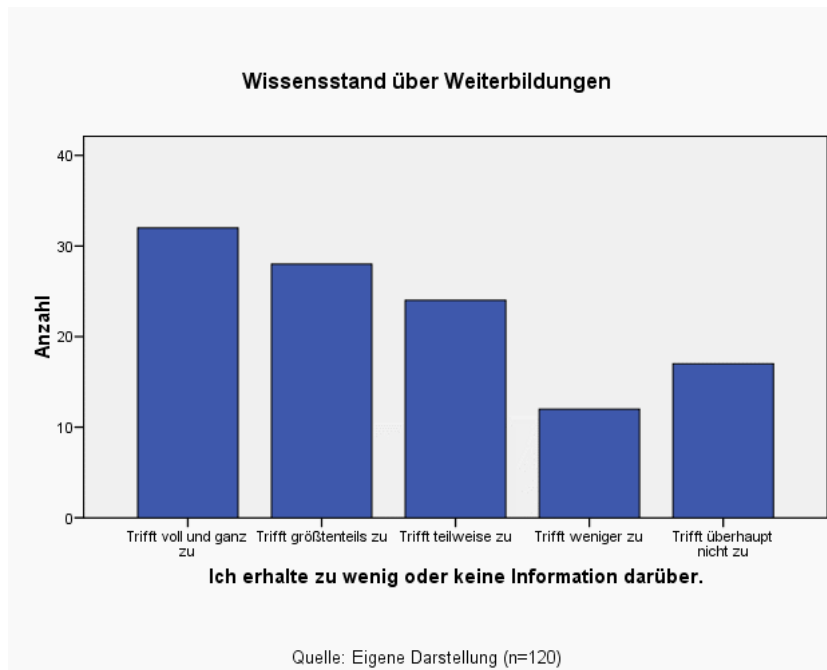
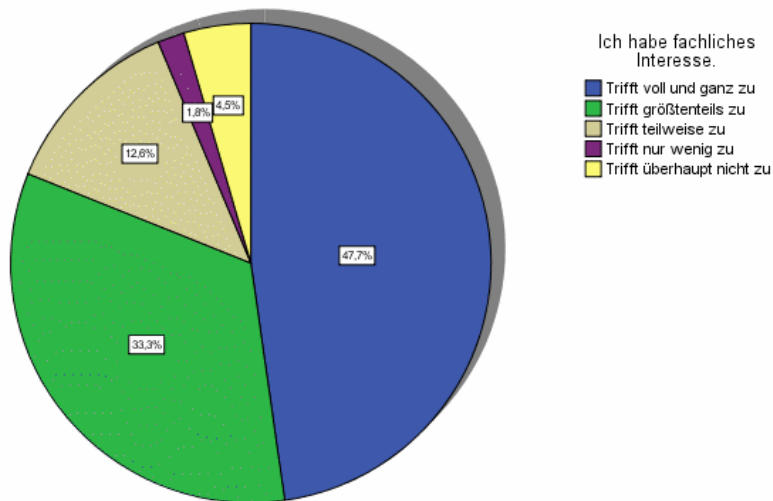


Abbildung 67: Wissensstand über Weiterbildungsangebote bei EUROJOBS

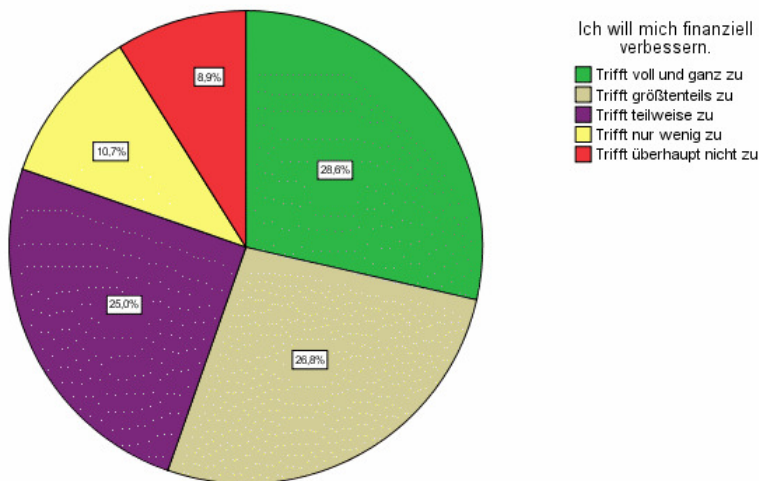
Die Beurteilung, warum Weiterbildung generell unternommen wird, fällt dabei eindeutiger aus. Hauptgrund ist die fachliche Weiterbildung (47,7% „trifft voll und ganz zu“ bzw. 33,3% „trifft größtenteils zu“) sowie eine mögliche Einkommensverbesserung (in Auslösung erwarteter Karriere).

Dieses gesteigerte Einkommen erwarten sich 28,8% „voll und ganz“, 25,8% „größtenteils“ und 25% teilweise nach Abschluss einer Weiterbildung (s. Abbildung 68).

Weiterbildungsmotiv Fachinteresse



Weiterbildungsmotiv Einkommensverbesserung



Quelle: Eigene Darstellung (n=120)

Abbildung 68: Weiterbildungsmotive

Weitere wichtige Weiterbildungsmotive sind die bessere Bewältigung der täglichen Arbeit (für 41 Befragte trifft dies „voll und ganz zu“) (s. Abbildung 69) und Interesse der persönlichen Weiterentwicklung (für 63 Befragte trifft dies „voll und ganz zu“) (s. Abbildung 70).

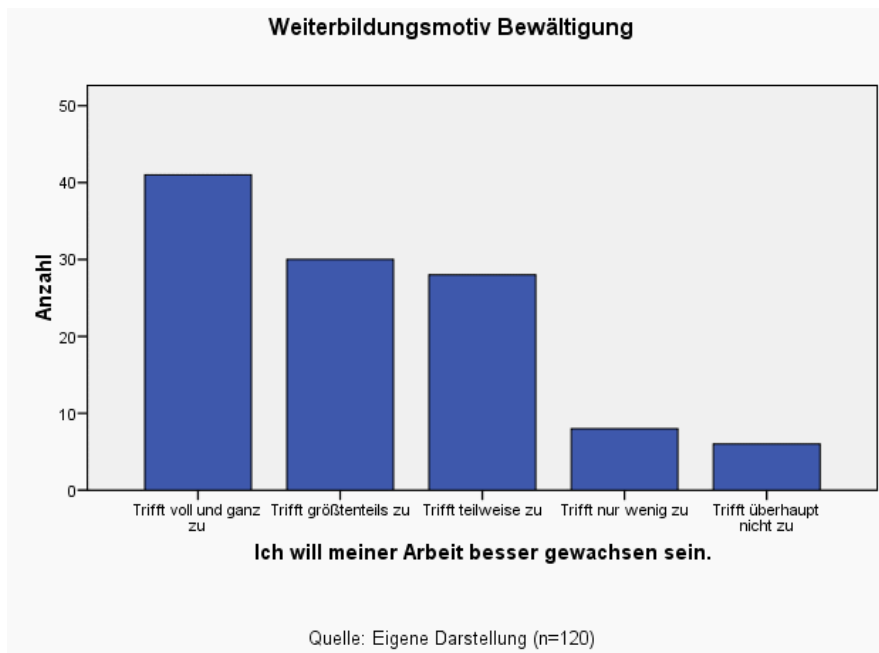


Abbildung 69: Weiterbildungsmotiv der Arbeitsbewältigung

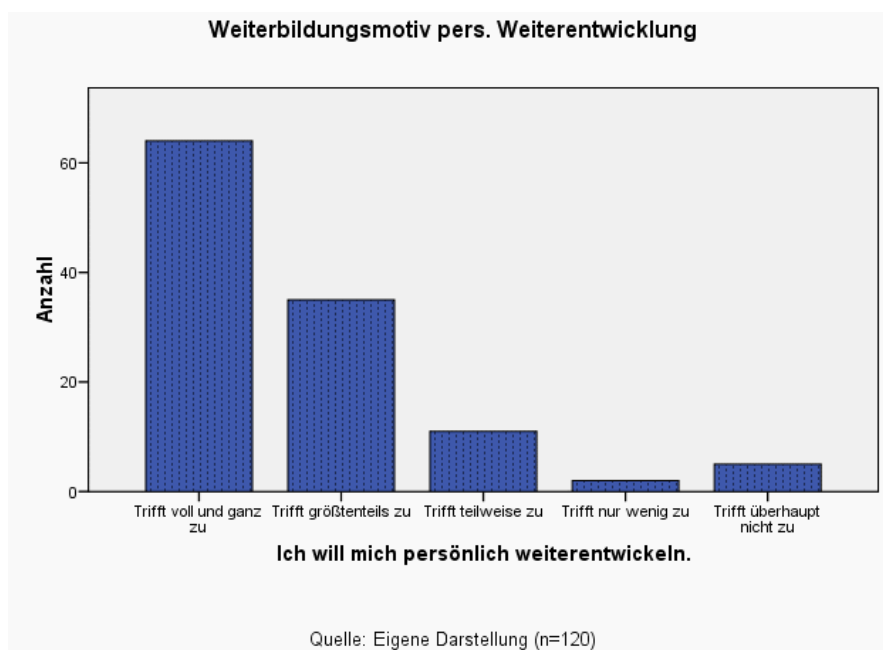


Abbildung 70: Weiterbildung zur persönlichen Entwicklung

Weiterbildung wird betriebsintern von allen Befragten auch zur Vorbereitung auf künftige Aufgabenbereiche nach einem Karrieresprung angesehen (s. Abbildung 71).

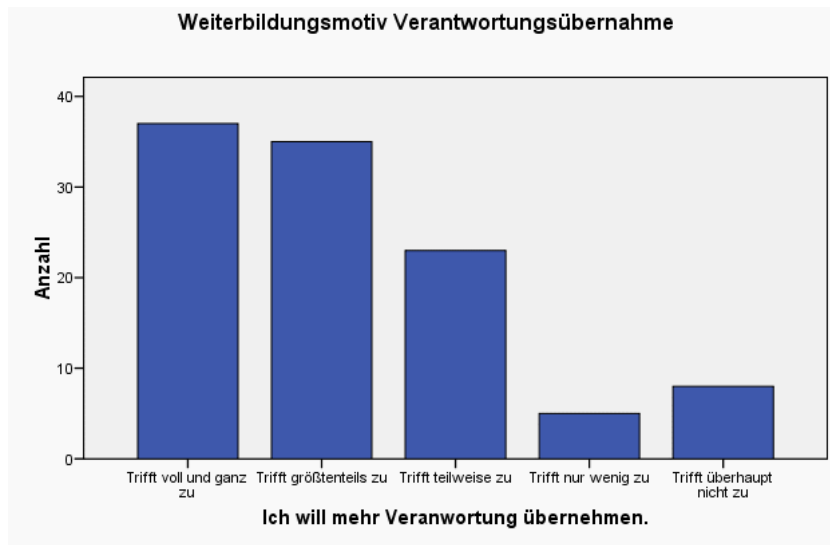


Abbildung 71: Weiterbildung als Motiv für Verantwortungsübernahme (n=120)

Aber auch die vorbereitende externe Karriere wird im Weiterbildungsfall teilweise offen zugegeben. So etwa meinten 51% insgesamt, dass es einen Zusammenhang für sie gäbe. Für 29 Befragte trifft dies „wenig zu“, für 25 „überhaupt nicht“ (s. Abbildung 72).

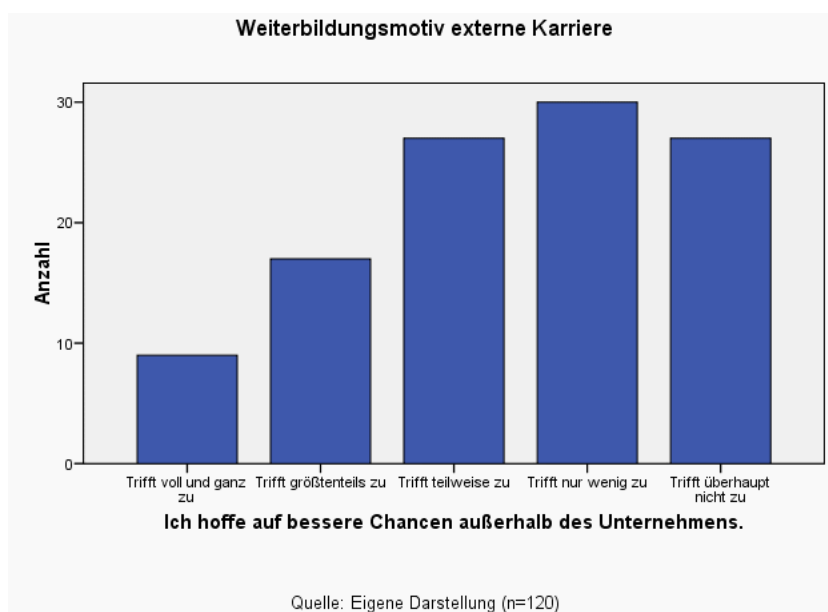


Abbildung 72: Weiterbildungsmotiv externe Karriere

Den Stellenwert der Weiterbildung innerbetrieblich verdeutlicht Abbildung 73. Dabei stellt sich heraus, dass sich aus Sicht der Befragten das Weiterbildungsangebot in den letzten beiden Jahren „teilweise“ verbessert hat, für 19 Befragte „weniger“ und für 12 Befragte „gar nicht“. Ähnlich die Spezialauswertung der Frage nach dem Stellenwert von Weiterbildung: Hier stimmten 44 Befragte nur „teilweise zu“, 26 „weniger zu“ und 14 „überhaupt nicht zu“ (s. Abbildung 73)

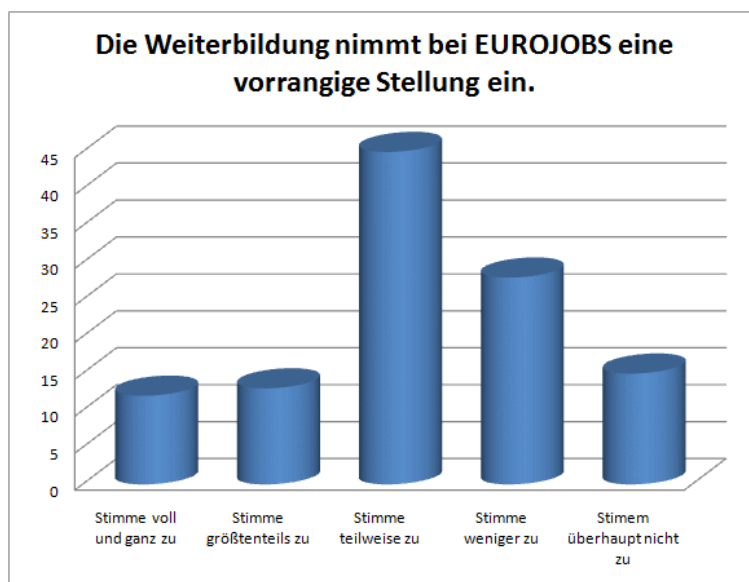
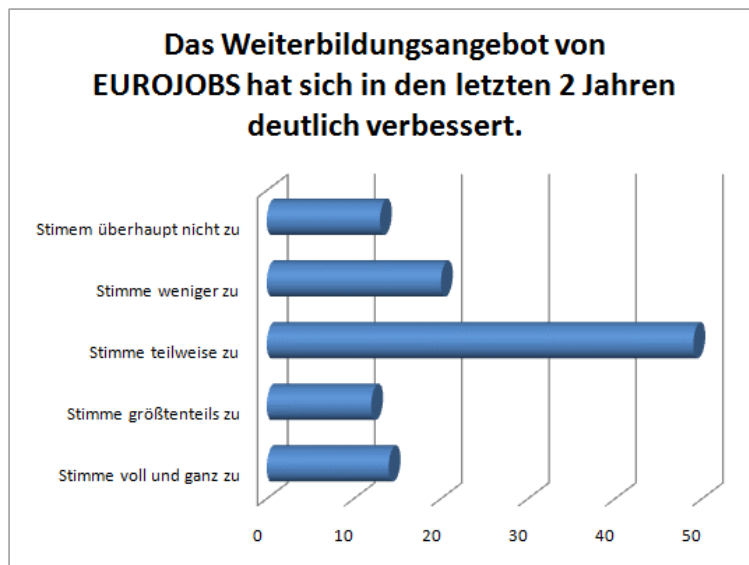


Abbildung 73: Stellenwert und Qualität von Weiterbildung bei EUROJOBS

Das Qualifizierungsangebot von EUROJOBS wird dabei tendenziell schlechter hinsichtlich der Aspekte „abwechslungsreich“ und „interessant“ empfunden (s. Abbildung 74).

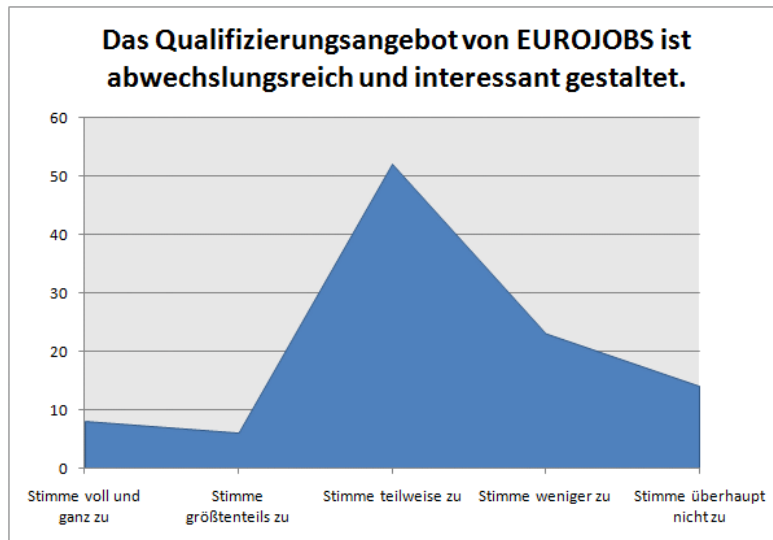


Abbildung 74: Bewertung des Qualifizierungsangebotes

Das kann auch an der Bekanntheit dieser Angebote und Maßnahmen liegen. Immerhin 50 Befragte wussten darüber „überblicksweise“ Bescheid und 50 „nicht“ (s. Abbildung 75).



Abbildung 75: Bekanntheit von Qualifizierungsmaßnahmen

Insgesamt wird Weiterbildung im Personaldienstbereich von den Befragten als sehr wichtig angesehen. Dazu kommt die Einschätzung, dass es essentiell sein wird, dass sich MitarbeiterInnen dieser Branche ständig weiterbilden (s. Abbildung 76).

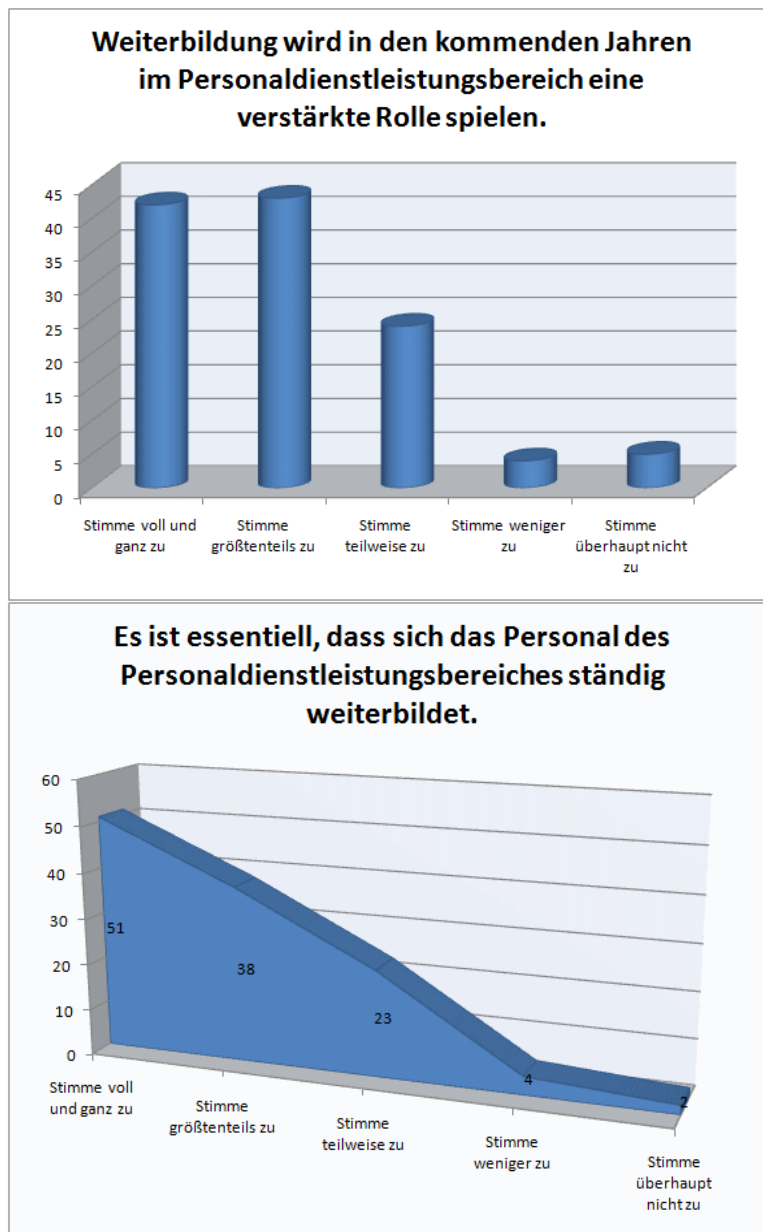


Abbildung 76: Weiterbildung in Personaldienstleistungsbranche

Auch ein Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens wird von den Befragten gesehen. 59 Personen stimmten dem „voll und ganz zu“ sowie weitere 29 „größtenteils“ (s. Abbildung 77).

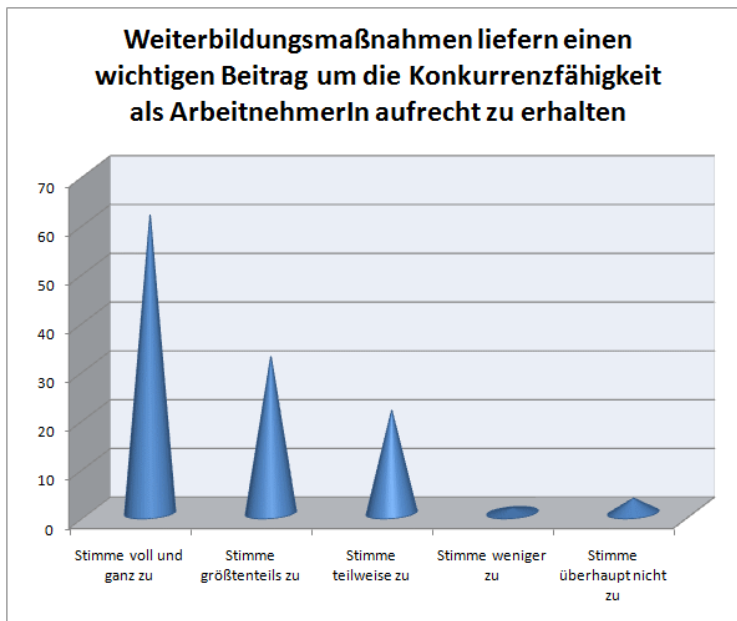


Abbildung 77: Zusammenhang Weiterbildung und Konkurrenzvorteil

Dies gilt auch für den Bereich der Marktanpassung, die durch qualifiziertes Personal deutlich positiv gesehen wird (s. Abbildung 78).

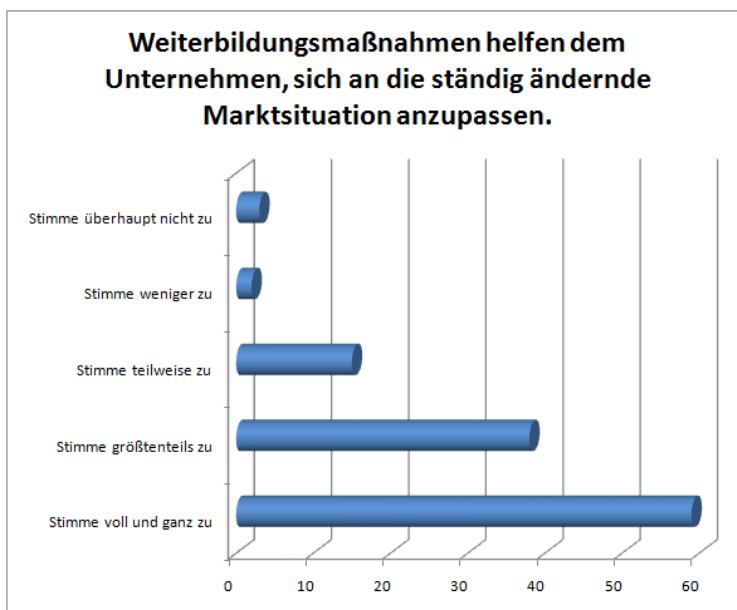


Abbildung 78: Weiterbildung und Marktanpassung

5.2.3. COM3-Entwicklung

5.2.3.1. Hypothesenkatalog

Der neu entwickelte COM3-Fragebogen basiert auf folgenden grundsätzlichen Hypothesen:

- Je höher die Selbsteinschätzung im Bereich der Sach- und Methodenkompetenz desto höher die Wahrscheinlichkeit der Anwendung/ Umsetzung in die Praxis
- Je familienbetrieblich geprägter das Unternehmen desto begünstigter das Entstehen von informellen Kommunikationsgruppen
- Je geringer das Interesse an Aus- und Weiterbildungsangeboten desto geringer ist die Einsatzbereitschaft/Engagement/Verbundenheit/Zufriedenheit (commitment)
- Je höher die vermutete Selbstkompetenz desto höher ist das Interesse am eigenverantwortlichen Handeln.

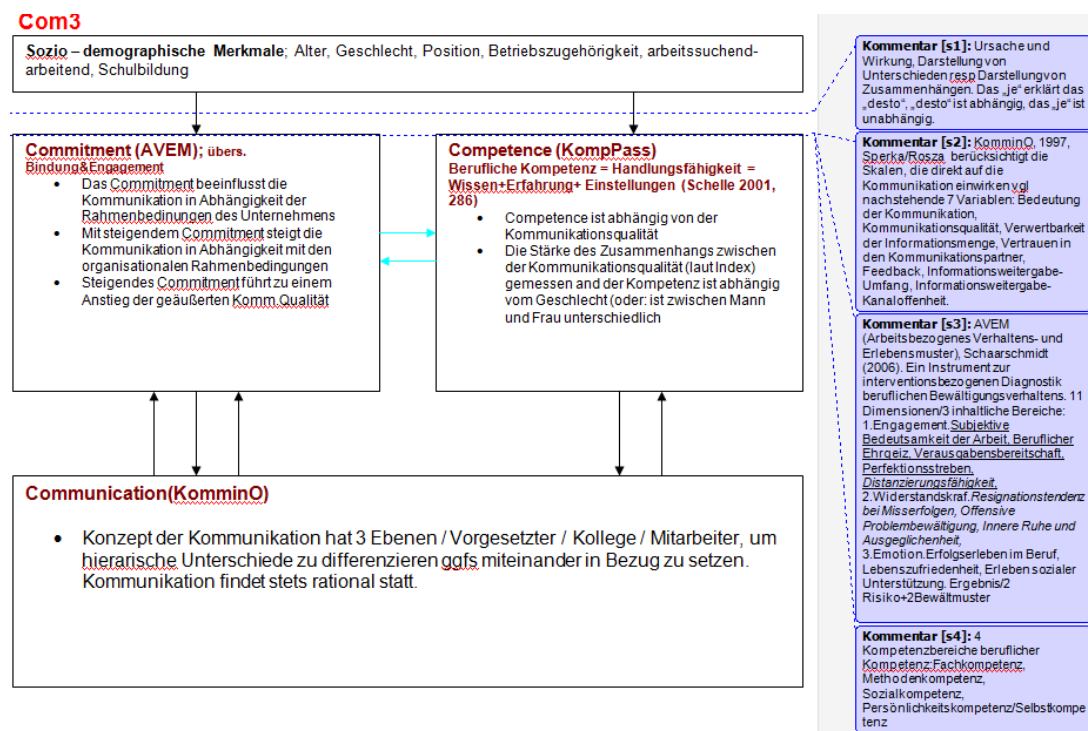


Abbildung 79: Hypothesenstruktur des COM3-Fragebogens (Quelle: eigene Darstellung)

- Je höher die vermutete Kommunikationskompetenz desto höher die Neigung zur Führung
- Je höher die Einschätzung der 1.-8 (AVEM) desto höher das Comittement.
- Je höher die Einschätzung der eigenen Kommunikativen Kompetenz desto höher das Potenzial zum kommunikativen Handeln.
- Mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit erhöht sich der Einsatz der kompetenten Ressourcen
- Je höher die Position desto niedriger die Methodenkompetenz
- Die Ausprägungen der Kompetenzen verschieben sich je höher eine Position angestrebt wird (Schnittstelle...)
- Die kommunikative Kompetenz / kommunikatives Handeln

1. Status Erhebung / 1	2. Kernaussagen	3. Arbeits-Hypothesen	4. + 5 Erhebung 2 / Cluster
<u>KomminO</u> 7 Faktoren 1) Bedeutung der Kommunikation 2) Kommunikationsqualität 3) Verwertbarkeit der Informationsmenge 4) Vertrauen in den Kommunikationspartner 5) Feedback 6) Informationsweitergabe – Umfang 7) Informationsweitergabe-Kanaloffenheit	A/Kommunikationspotenzial B/Unternehmensentwicklung	A (Kommunikationspotenzial) Je informeller die <u>Kommunikationsstrukturen</u>, desto niedriger die Arbeitszufriedenheit. Je geringer die formelle Kommunikation desto geringer das Aus/Weiterbildungsverhalten der Mitarbeiter B (Unternehmensentw.) Je schneller das Unternehmenswachstum desto begünstigter das Entstehen von informellen Kommunikationsgruppen. Je familienbetrieblich geprägter das Unternehmen desto eher wird informell autoritär kommuniziert Je geringer die formelle Kommunikation desto grösser die Bereitschaft, Unternehmen zu verlassen	Auf der Basis der <u>Kommunikationseinschätzung</u> ehemaliger Mitarbeiter-Innen unter Zugrundelegung wichtiger <u>Unternehmensentwicklungsstapen</u> sollen optimierbare interne <u>Kommunikationsaussagen</u> getroffen werden. D.h. Die Ergebnisse der ersten Erhebung ergaben, dass im Bereich Kommunikation und wirtschaftliche Rahmenbedingungen die Antworten nicht schlüssig waren. Die hohe Fluktuation der letzten Jahre gab den Anstoß den Bereich berufliches Kommunikationspotenzial im Weiteren Fragen zur manipulativen informellen Kommunikation, Mobbing, hinzuzufügen. Ein Fragenblock wird die Veränderungen der Unternehmensstruktur und deren Auswirkungen auf das Arbeitsklima hinterfragen. Im Falle der externen Kontrollgruppe kann eine objektivere Beantwortung dieser Fragen erwartet werden. Forschungsziel 1) Eine Methode zu entwickeln mit der Prozesse der Informationsmanipulation (Zurückhaltung und Veränderung) quantitativ erfasst werden können und 2) damit explorative Ergebnisse zu erarbeiten und diese post hoc in Bezug zu den beschriebenen theoretischen Konzepten zu setzen

Abbildung 80: Hypothesenkatalog des COM3-Fragebogens

5.2.3.2. Fragebogenentwicklung

5.2.3.2.1. Abschnitt Kommunikation

Die Grundweisheit ist einfach: Informationen werden durch Kommunikation vermittelt. Information und Kommunikation gehören immer zusammen. Die eindeutige, vollständige und zeitnahe Information aller MitarbeiterInnen gehört jedoch zu den schwierigsten Herausforderungen in einem Unternehmen.

Im Fragenblock werden die TeilnehmerInnen nach ihrer Einschätzung im Bezug auf die Kommunikation zwischen ihnen und Vorgesetzten, zwischen ihnen und ihren KollegInnen sowie zwischen ihnen und ihren MitarbeiterInnen gefragt.

Zu berücksichtigen galt es in diesem Zusammenhang, dass in Hinblick auf die derzeitige sowie falls der/die TeilnehmerIn zur Zeit beschäftigungslos ist, im Zusammenhang mit dem vorherigen Arbeitsplatz antworten. Die dabei relevanten Begriffsdefinitionen sind nachstehend angeführt:

- Vorgesetzte/n: Hierarchisch vorgesetzte Person, trägt die Verantwortung z.B. für einen oder mehrere MitarbeiterInnen, einer Unternehmenseinheit oder für ein Projekt.
- Mitarbeiter/in: Hierarchisch unterstellte Person, welche direkt oder im Team in einer Unternehmenseinheit projektbezogen arbeitet.
- Kollege/in: Hierarchisch gleichgestellte Person, die in der gleichen oder in einer anderen Unternehmenseinheit arbeitet.

In unserem Unternehmen gibt/gab es häufig Spannungen mit KollegInnen..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine KollegInnen

In unserem Unternehmen gibt/gab es häufig Spannungen mit meinen MitarbeiterInnen ..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher Zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

In unserem Unternehmen gibt/gab es häufig Spannungen mit Vorgesetzten...

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Wenn jemand Probleme bei der Arbeit hat/hatte, wird ihm von KollegInnen geholfen..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Wenn jemand Probleme bei der Arbeit hat/hatte, wird ihm von MitarbeiterInnen geholfen..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher Zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Wenn jemand Probleme bei der Arbeit hat/hatte, wird ihm von Vorgesetzten geholfen

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Das gegenseitige Vertrauen ist so groß, dass wir mit KollegInnen über alles reden können/konnten..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Das gegenseitige Vertrauen ist/war so groß, dass wir mit MitarbeiterInnen über alles reden können/konnten..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher Zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Das gegenseitige Vertrauen ist/war so groß, dass wir mit Vorgesetzten über alles reden können/konnten..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Jeder kann/konnte seine freie Meinung sagen, ohne dass er dadurch Nachteile gegenüber KollegInnen hat/hatte..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Jeder kann/konnte seine freie Meinung sagen, ohne dass er dadurch Nachteile gegenüber MitarbeiterInnen hat/hatte..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher Zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Jeder kann/konnte seine freie Meinung sagen, ohne dass er dadurch Nachteile gegenüber Vorgesetzten hat/hatte..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Abbildung 81: Frageblock 1 im Abschnitt Kommunikation

Innerbetrieblich herrscht(e) ein reger Erfahrungsaustausch mit KollegInnen..

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Innerbetrieblich herrscht(e) ein reger Erfahrungsaustausch mit MitarbeiterInnen..

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher Zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Innerbetrieblich herrscht(e) ein reger Erfahrungsaustausch mit Vorgesetzten...

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Bei guten Leistungen wird/wurde Anerkennung geäußert durch KollegInnen...

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Bei guten Leistungen wird/wurde Anerkennung geäußert durch MitarbeiterInnen..

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher Zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Bei guten Leistungen wird/wurde Anerkennung geäußert durch Vorgesetzte...

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Eigene Fehler werden/wurden oft durch KollegInnen auf andere abgewälzt...

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Eigene Fehler werden/wurden oft durch MitarbeiterInnen auf andere abgewälzt...

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher Zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Eigene Fehler werden/wurden oft durch Vorgesetzte auf andere abgewälzt...

☐ Sehr zutreffend ☐ Eher zutreffend ☐ Zutreffend ☐ Weniger zutreffend ☐ Nicht zutreffend ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Die Ergebnisse meiner Arbeit werden/wurden durch KollegInnen kaum zur Kenntnis genommen...

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Die Ergebnisse meiner Arbeit werden/wurden durch MitarbeiterInnen kaum zur Kenntnis genommen...

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Die Ergebnisse meiner Arbeit werden/wurden durch Vorgesetzte kaum zur Kenntnis genommen...

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Kritik wird/wurde durch KollegInnen stets sachlich und objektiv geäußert..

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine KollegInnen

Kritik wird/wurde durch MitarbeiterInnen stets sachlich und objektiv geäußert...

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine MitarbeiterInnen

Kritik wird/wurde durch Vorgesetzte stets sachlich und objektiv geäußert

☐ Sehr zutreffend
 ☐ Eher zutreffend
 ☐ Zutreffend
 ☐ Weniger zutreffend
 ☐ Nicht zutreffend
 ☐ habe/hatte keine Vorgesetzte

Abbildung 82: Frageblock 2 im Abschnitt Kommunikation

Wie beurteilen Sie in Ihrem derzeitigen oder vorhergehenden Unternehmen folgende Aussagen:

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Die Aufgaben und Zuständigkeiten sind/waren unklar festgelegt	☐	☐	☐	☐	☐
Viele MitarbeiterInnen sind/waren entweder über-oder unterfordert	☐	☐	☐	☐	☐
Es mangelt(e) an der Möglichkeit des schnellen Informationsaustausches	☐	☐	☐	☐	☐
Bei langfristigen Planungen werden/wurden diejenigen, die diese betrafen, nicht beteiligt	☐	☐	☐	☐	☐
Es könnten viele Arbeitsabläufe optimiert werden, aber niemand möchte Vorschläge umsetzen	☐	☐	☐	☐	☐
Informationsaustausch zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten ist/war optimal	☐	☐	☐	☐	☐
Informationsaustausch zwischen einzelnen Abteilungen ist/war oft unzureichend	☐	☐	☐	☐	☐
Alle wichtigen Unternehmensentscheidungen werden/wurden kommuniziert	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn Entscheidungen mit MitarbeiterInnen besprochen werden/wurden, sieht/sah die Verwirklichung hinterher immer ganz anders aus	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtige Entscheidungen werden/wurden von Cliquen bewusst nicht umgesetzt	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 83: Frageblock 3 im Abschnitt Kommunikation

Wie schätzen Sie die persönlichen Auswirkungen folgender Situationen auf Ihren derzeitigen oder vorhergehenden Berufsalltag ein?

	Auswirkungen auf meine Arbeit					Auswirkungen auf meine Motivation				
	Sehr hoch	Eher hoch	Kaum	Eher gering	Sehr gering	Sehr hoch	Eher hoch	Kaum	Eher gering	Sehr gering
Die Aufgaben und Zuständigkeiten sind/waren unklar festgelegt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Viele MitarbeiterInnen sind/waren entweder über-oder unterfordert	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es mangelt(e) an der Möglichkeit des schnellen Informationsaustausches	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei langfristigen Planungen werden/wurden diejenigen, die diese betrafen, nicht beteiligt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es könnten viele Arbeitsabläufe optimiert werden, aber niemand möchte Vorschläge umsetzen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informationsaustausch zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten ist/war optimal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informationsaustausch zwischen einzelnen Abteilungen ist/war oft unzureichend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alle wichtigen Unternehmensentscheidungen werden/wurden kommuniziert	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn Entscheidungen mit MitarbeiterInnen besprochen werden/wurden, sieht die Verwirklichung hinterher immer ganz anders aus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wichtige Entscheidungen werden/wurden von Cliquen bewusst nicht umgesetzt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 84: Frageblock 4 im Abschnitt Kommunikation

Wählen Sie in der Liste die Ihrer Meinung nach 5 wichtigsten Tätigkeiten aus, die bei der Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen für Sie am wichtigsten sind/waren!

Füllen Sie diese Frage NICHT aus, wenn Sie keine MitarbeiterInnen in Ihrem derzeitigen oder vorhergehenden Unternehmen haben/hatten.

	Tätigkeit	Diese Tätigkeit tritt auf/beanspruch mich
Top1 (am allerwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 2 (am zweitwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 3 (am drittwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 4 (am viertwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 5 (am fünftwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----

Wählen Sie in der Liste die Ihrer Meinung nach 5 wichtigsten Tätigkeiten aus, die bei der Kommunikation mit Ihren Vorgesetzten für Sie am wichtigsten sind/waren!

Füllen Sie diese Frage NICHT aus, wenn Sie keine Vorgesetzte in Ihrem derzeitigen oder vorhergehenden Unternehmen haben/hatten.

	Tätigkeit	Diese Tätigkeit tritt auf/beanspruch mich
Top1 (am allerwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 2 (am zweitwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 3 (am drittwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 4 (am viertwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 5 (am fünftwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----

Wählen Sie in der Liste die Ihrer Meinung nach 5 wichtigsten Tätigkeiten aus, die bei der Kommunikation mit Ihren KollegInnen für Sie am wichtigsten sind/waren!

Füllen Sie diese Frage NICHT aus, wenn Sie keine KollegInnen in Ihrem derzeitigen oder vorhergehenden Unternehmen haben/hatten.

	Tätigkeit	Diese Tätigkeit tritt auf/beanspruch mich
Top1 (am allerwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 2 (am zweitwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 3 (am drittwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 4 (am viertwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----
Top 5 (am fünftwichtigsten ist mir):	-----Bitte auswählen-----	-----Bitte auswählen-----

Abbildung 85: Frageblock 5 im Abschnitt Communication

5.2.3.2.2. Abschnitt Commitment

Berufliche Identifikation von Mitarbeitern ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Unternehmen.

Das Gefühl von Mitarbeitern, ihren Organisationen verbunden zu sein, gewinnt in Zeiten großer Veränderungen durch Globalisierung, Fusionen, Tele- oder Teilzeitarbeit zunehmend an Bedeutung. Das Commitment sagt etwas über die Loyalität des Mitarbeiters seinem Unternehmen gegenüber aus.

Da Loyalität immer abhängig von bestimmten Faktoren ist, die sich verändern können, ist auch das Commitment als fortlaufender Prozess zu verstehen. Faktoren, die das Commitment beeinflussen, sind: die Person selbst, die Arbeitssituation (z.B. Sicherheit und Gestaltung des Arbeitsplatzes), die Arbeit an sich (Abläufe, Bestimmungen, etc.), die Arbeitsumwelt (z.B. der Führungsstil des Vorgesetzten).

Bitte beschreiben Sie Ihre üblichen Verhaltensweisen, Einstellungen und Gewohnheiten in Bezug auf Ihren derzeitigen oder vorhergehenden Arbeitgeber!

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Die Arbeit ist für mich der wichtigste Lebensinhalt					
Ich brauche die Arbeit wie die Luft zum Atmen					
Ich wüsste nicht, wie ich ohne Arbeit leben sollte					
Es gibt wichtigeres im Leben als die Arbeit					
Ich möchte beruflich weiter kommen, als es die meisten meiner Bekannten geschafft haben					
Berufliche Karriere bedeutet mir wenig					
Was meine berufliche Entwicklung angeht, so halte ich mich für ziemlich ehrgeizig					
Ich strebe nach höheren beruflichen Zielen als die meisten anderen					
Für meine berufliche Zukunft habe ich mir viel vorgenommen					
Beruflicher Erfolg ist für mich ein wichtiges Lebensziel					

Abbildung 86: Frageblock 1 im Abschnitt Comittement

Wenn es sein muss, arbeite ich bis zur Erschöpfung	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Bei der Arbeit kenne ich keine Schonung	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Ich arbeite wohl mehr als ich sollte	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Ich neige dazu, über meine Kräfte hinaus zu arbeiten	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Mein Tagesablauf ist durch chronischen Zeitmangel bestimmt	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
In der Arbeit verausgabe ich mich stark	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Meine Arbeit soll stets ohne Fehl und Tadel sein	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Ich kontrolliere lieber noch dreimal nach, als dass ich fehlerhafte Arbeitsergebnisse liefere	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Bei meiner Arbeit habe ich den Ehrgeiz, keinerlei Fehler zu machen	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Was immer ich tue, es muss perfekt sein. Für mich ist die Arbeit erst dann getan, wenn ich rundum mit dem Ergebnis zufrieden bin	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐
Es widerstrebt mir, wenn ich meine Arbeit abschliessen muss, obwohl sie noch verbessert werden könnte	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend ☐

Abbildung 87: Frageblock 2 im Abschnitt Commitment

Bitte beschreiben Sie Ihre üblichen Verhaltensweisen, Einstellungen und Gewohnheiten in Bezug auf Ihren derzeitigen oder vorhergehenden Arbeitgeber!

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Zum Feierabend ist die Arbeit für mich vergessen					
Auch in der Freizeit beschäftigen mich viele Arbeitsprobleme					
Nach der Arbeit kann ich ohne Probleme abschalten					
Feierabend ist Feierabend, da verschwende ich keine Gedanken mehr an die Arbeit					
Arbeitsprobleme beschäftigen mich eigentlich den ganzen Tag					
Meine Gedanken kreisen fast nur um die Arbeit					
Wenn ich keinen Erfolg habe, resigniere ich schnell					
Misserfolge kann ich nur schwer verkraften					
Berufliche Fehlschläge können mich leicht entmutigen					
Wenn ich in der Arbeit erfolglos bin, deprimiert mich das sehr					
Ich verliere leicht den Mut, wenn ich trotz Anstrengung keinen Erfolg habe					

Abbildung 88: Frageblock 3 im Abschnitt Commitment

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Wenn ich irgendwo versagt habe, kann mich das ziemlich mutlos machen					
Für mich sind Schwierigkeiten dazu da, dass ich sie überwinde					
Wenn mir etwas nicht gelingt sage ich: "Jetzt erst recht!"					
Misserfolge werfen mich nicht um, sondern veranlassen mich noch zu stärkerer Anstrengung					
Ich bin mir sicher, dass ich auch die künftigen Anforderungen des Lebens gut bewältigen kann					
Ein Misserfolg kann bei mir neue Kräfte wecken					
Wenn mir etwas nicht gelingt, bleibe ich hartnäckig und strenge mich umso mehr an					
Mein bisheriges Berufsleben war recht erfolgreich					
In meiner bisherigen Berufslaufbahn habe ich mehr Erfolge als Enttäuschungen gehabt					
Wirkliche berufliche Erfolge sind mir bisher versagt geblieben					
In meiner beruflichen Entwicklung ist mir bisher fast alles gelungen					
Mein bisheriges Leben ist durch beruflichen Erfolg gekennzeichnet					
Meine beruflichen Leistungen können sich sehen lassen					

Abbildung 89: Frageblock 4 im Abschnitt Commitment

Wo sehen Sie Optimierungspotential bei Ihrem derzeitigen oder vorhergehenden Arbeitgeber?

	Sehr hoch	Eher hoch	Kaum	Eher gering	Sehr gering
<u>Stellenbeschreibung/ Anforderungsprofil</u>					
verständliche Stellenbeschreibungen	☐	☐	☐	☐	☐
klar definierte Stellenbeschreibungen	☐	☐	☐	☐	☐
Übereinstimmung mit realem Aufgabengebiet	☐	☐	☐	☐	☐
Überzogenes Anforderungsprofil	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Personalpolitik</u>					
Nachvollziehbare Personalentscheidungen	☐	☐	☐	☐	☐
Personalpolitik, die die Möglichkeit zur Weiterentwicklung bietet	☐	☐	☐	☐	☐
Offene interne Positionen kommunizieren	☐	☐	☐	☐	☐
Mitsprachemöglichkeit bei Personalentscheidung	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Informationspolitik</u>					
Informelle Teambesprechungen	☐	☐	☐	☐	☐
Infos zu unternehmensrelev. Änderungen	☐	☐	☐	☐	☐
Rasche Verfügbarkeit von Information	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr direkte Information vom Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Führungsstil</u>					
Übertragung von Kompetenzen	☐	☐	☐	☐	☐
Offenheit für konstruktive Kritik	☐	☐	☐	☐	☐
Strategievorgabe des Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
Nachvollziehbare Entscheidungen von Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Unternehmensstruktur</u>					
Socializing innerhalb des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
Niederlassungsübergreifende Kommunikation	☐	☐	☐	☐	☐
Unterstützung für Niederlassungen	☐	☐	☐	☐	☐
Klare Aufgabenverteilung im Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐
<u>interne Kommunikation</u>					
Mündliche Absprachen verschriftlichen	☐	☐	☐	☐	☐
regelmäss. Besprechungen/Meetings	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr Möglichkeiten für MitarbeiterInnen, Ihre Informationen an andere weiterzugeben	☐	☐	☐	☐	☐
einheitliche Regelung für interne Kommunikation	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 90: Frageblock 5 im Abschnitt Commitment

5.2.3.2.3. Abschnitt Competence

Ziel des Kompetenzmanagements im Unternehmen ist es, die Potenziale, die jedes Unternehmen aufgrund vorhandener Mitarbeiterfähigkeiten und -fertigkeiten hat, effektiv zu nutzen und darauf basierend die für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Mit Hilfe des Kompetenzmanagements wird es möglich, die immer komplexer und unwägbarer werdenden externen und internen Rahmenbedingungen im

Unternehmen besser steuer- und kontrollierbar zu machen. Dieses Konzept verbindet die Ebene des Mitarbeiters mit der des Unternehmens. Es umfasst alle Maßnahmen, Methoden und Werkzeuge zur anwendungsorientierten und unternehmensindividuellen Identifikation, dem Transfer sowie der Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen, mit dem Ziel, nachhaltig die wirtschaftliche Handlungskraft der gesamten Organisation zu erhöhen.

Aus welchen der folgenden Gründe nehmen Sie an Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrer derzeitigen oder vorgehenden Beschäftigung teil?

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich will meine berufliche Situation verbessern	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe fachliches Interesse	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mich finanziell verbessern	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mehr Ansehen bei meinen Kollegen erreichen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mehr Anerkennung bei meinem Vorgesetzten erreichen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will meiner Arbeit besser gewachsen sein	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mich persönlich weiterentwickeln	☐	☐	☐	☐	☐
Ich will mehr Verantwortung übernehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich hoffe auf bessere Chancen außerhalb des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
Mein Vorgesetzter hat mir die Teilnahme empfohlen	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Gründe 	☐	☐	☐	☐	☐

Welche der folgenden Gründe würden aus Ihrer Sicht gegen eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrer derzeitigen oder vorhergehenden Beschäftigung sprechen?

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Das Angebot entspricht nicht meinem Bedarf	☐	☐	☐	☐	☐
Das Angebot entspricht nicht meinen Interessen	☐	☐	☐	☐	☐
Es nützt mir bei meiner Arbeit nicht viel	☐	☐	☐	☐	☐
Berufliche Weiterbildung wird im Unternehmen nicht anerkannt	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe nicht genügend Zeit	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bilde mich lieber privat weiter	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erhalte zu wenig oder keine Information darüber	☐	☐	☐	☐	☐
Mein Vorgesetzter gibt mir nicht die Möglichkeit daran teilzunehmen	☐	☐	☐	☐	☐
In meiner Tätigkeit benötige ich keinerlei Weiterbildung	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige Gründe 	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 91: Frageblock 1 im Abschnitt Competence

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen in Bezug auf Sie persönlich? Wie schätzen Sie sich dabei selbst ein?
Bitte schieben Sie den Regler jeweils pro Frage auf die gewünschte Antwortkategorie

Zuverlässigkeit

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Auftragene Arbeiten erledige ich verlässlich					
	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich halte Versprechungen und Abmachungen ein					
	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich halte Teamregeln immer ein					

Disziplin

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich habe mich immer unter Kontrolle auch gegenüber KundInnen					
	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich zeige keine Launen					
	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich bin stets pünktlich (auch bei Einhaltung von Pausenzeiten)					
	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich wahre Betriebsgeheimnisse					

Abbildung 92: Frageblock 2 im Abschnitt Competence

Selbstständigkeit

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich erledige Arbeiten unaufgefordert schnell und effizient					
Ich weiß mir auch in schwierigen Situationen zu helfen					
Ich hinterfrage von mir aus Dinge					
Ich setze mich bei Dingen, die mir wichtig sind, durch					

Lernbereitschaft

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich arbeite mich rasch in neue Aufgaben ein					
Ich bin aufgeschlossen für Neuerungen					
Ich bin aufgeschlossen für interne Weiterbildung					

Abbildung 93: Frageblock 3 im Abschnitt Competence

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen in Bezug auf Sie persönlich? Wie schätzen Sie sich dabei selbst ein?
Bitte schieben Sie den Regler jeweils pro Frage auf die gewünschte Antwortkategorie

Tatkraft

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich sehe von mir aus Arbeit und packe an	<input type="range"/>				
Ich bin voller Einsatz	<input type="range"/>				
Ich bin erkennbar begeisterungsfähig	<input type="range"/>				
Ich unterstütze MitarbeiterInnen aus eigenem Antrieb	<input type="range"/>				

Belastbarkeit

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich reagiere auf Stresssituationen äußerlich gelassen	<input type="range"/>				
Ich arbeite auch unter Belastung(zb. Zeitdruck) ruhig und zielstrebig	<input type="range"/>				
Ich halte körperliche Belastungen (zb. langes Stehen) problemlos aus	<input type="range"/>				
Ich kann mit psychischen Anforderungen (Stress, ständiger Kundenkontakt) umgehen	<input type="range"/>				

Abbildung 94: Frageblock 4 im Abschnitt Competence

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen in Bezug auf Sie persönlich? Wie schätzen Sie sich dabei selbst ein?

Bitte schieben Sie den Regler jeweils pro Frage auf die gewünschte Antwortkategorie

Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten

Ich bewältige die administrative und betriebswirtschaftliche Erfassung der Aufträge	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend
Ich beherrsche die Grundzüge des Arbeitsrechtes (Kollektivvertrag ect.)	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend
Ich beherrsche die üblichen Geschäftsfälle der Arbeitskräfteüberlassung	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend

Fleiß

Ich erledige alle Arbeiten ausdauernd	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend
Ich erledige die Arbeiten immer ohne fremde Hilfe	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend
Ich erledige auch weniger angenehme Arbeiten konsequent	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend
Ich erledige sogar mehr Arbeiten, als an mich gestellt werden	Sehr zutreffend Eher zutreffend Zutreffend Weniger zutreffend Nicht zutreffend

Abbildung 95: Frageblock 5 im Abschnitt Competence

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen in Bezug auf Sie persönlich? Wie schätzen Sie sich dabei selbst ein?
Bitte schieben Sie den Regler jeweils pro Frage auf die gewünschte Antwortkategorie

Kommunikationsfähigkeit

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich kann anderen zuhören	<input type="range"/>				
Ich leite wichtige Informationen stets weiter	<input type="range"/>				
Ich stelle von mir aus Fragen, um Bedürfnisse von Kunden zu eruieren	<input type="range"/>				
Ich erkenne schnell den Informationsgehalt	<input type="range"/>				

Beziehungsmanagement

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich erkenne Stammkunden und grüße immer	<input type="range"/>				
Ich knüpfe leicht Kontakte	<input type="range"/>				
Ich stelle mich auf andere MitarbeiterInnen gut ein	<input type="range"/>				
Ich unterstütze Kontakte zwischen Filialleitung und Eltern	<input type="range"/>				

Abbildung 96: Frageblock 6 im Abschnitt Competence

Kundenorientierung

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich erkenne die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden					
Ich betrachte auch KollegInnen als Kunden und verhalte mich dementsprechend					
Ich berate Kunden und biete immer das neueste Sortiment an					
Ich leite Kundenwünsche immer weiter (zb. an die Produktion)					

Kooperationsfähigkeit

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich setze mich nicht auf Kosten anderer durch					
Ich bin im Umgang mit anderen vertrauensvoll und offen					

Teamfähigkeit

	Sehr zutreffend	Eher zutreffend	Zutreffend	Weniger zutreffend	Nicht zutreffend
Ich bin gut ins Team integriert und werde von den anderen akzeptiert					
Die anderen Teammitglieder teilen ihre Erfahrungen gerne mit mir und umgekehrt					
Ich halte mich stets an Absprachen					

Abbildung 97: Frageblock 7 im Abschnitt Competence

6. Indexentwicklungen und Typisierungen

Insgesamt nahmen an der Hauptbefragung 300 repräsentativ ausgewählte Personen mittels Online-Panel teil. Die Altersstruktur teilt sich dabei mit 24% der 30-39jährigen, 35% der über 50jährigen und 20% der 40-49jährigen hauptsächlich auf (s. Abbildung 98).

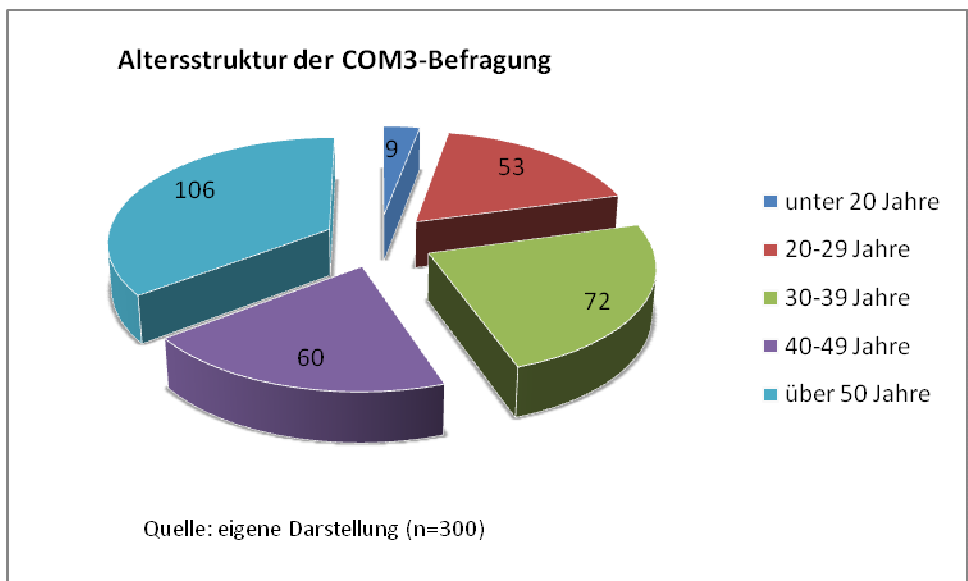


Abbildung 98: Altersstruktur der COM3-Hauptbefragung

Auch die Verteilung der Geschlechter der insgesamt 300 ProbandInnen ist ideal verteilt (s. Abbildung 99 bzw. Tabelle 7). Insgesamt 51% Männer und 49% Frauen nahmen an der Online-Befragung teil.

		Geschlecht			
Gültig		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
	Weiblich	147	49	49	49
	Männlich	153	51	51	100
	Gesamt	300	100	100	

Tabelle 7: Geschlechter der COM3- Hauptbefragung

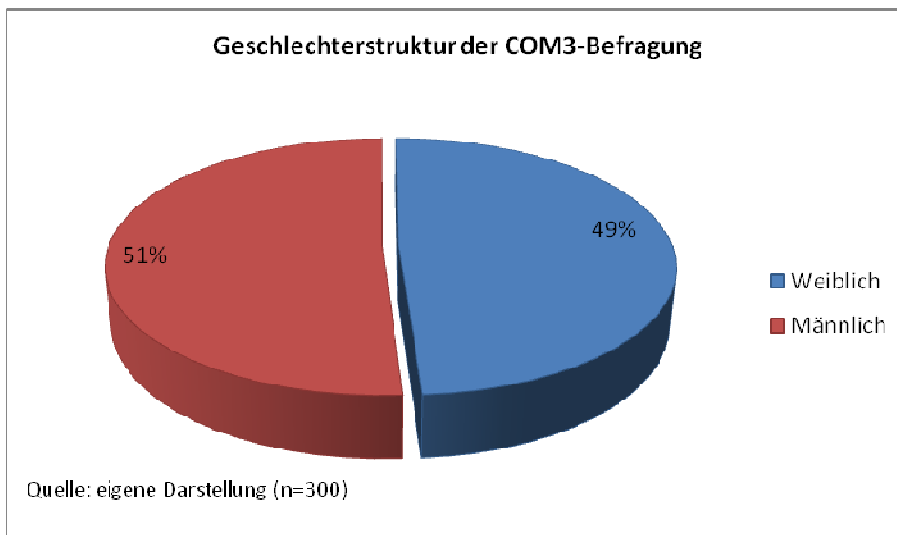


Abbildung 99: Anteil der Geschlechter der COM3- Hauptbefragung

Differenzierter aber der Intention des Fragebogens bzw. ergebnisorientierten Index folgend fällt die Aufteilung der untersuchten Personen hinsichtlich Beschäftigungsstatus aus (s. Abbildung 100).

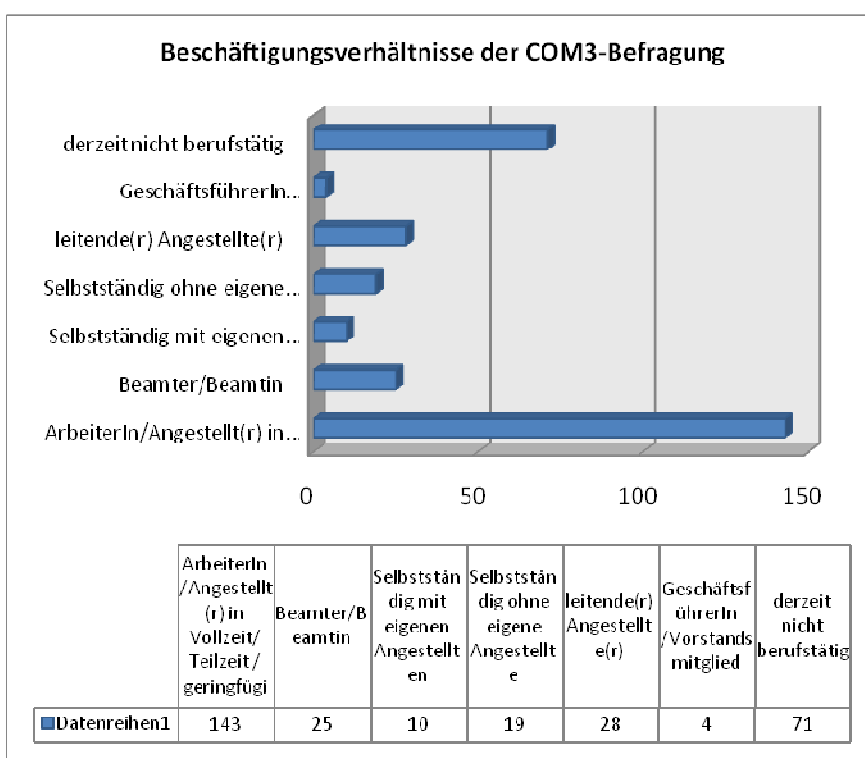


Abbildung 100: Beschäftigungsstatus der COM3-Hauptbefragung (n=300)

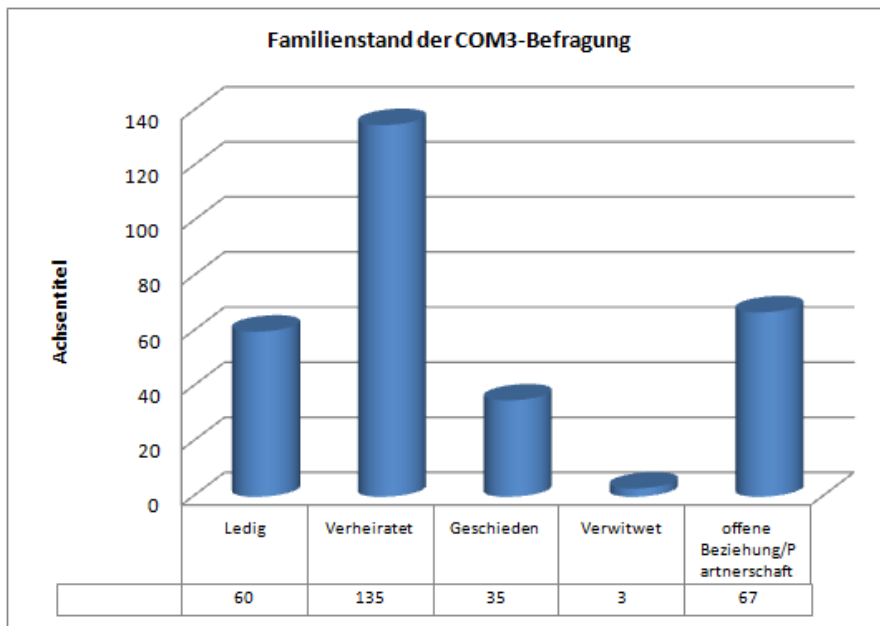


Abbildung 101: Familienstand der COM3-Hauptbefragung (n=300)

Abbildung 101 zeigt die Aufteilung des Familienstandes der befragten Personen. Von den insgesamt 300 Befragten waren 135 verheiratet und 67 lebten in einer offenen Beziehung (s. Abbildung 101).

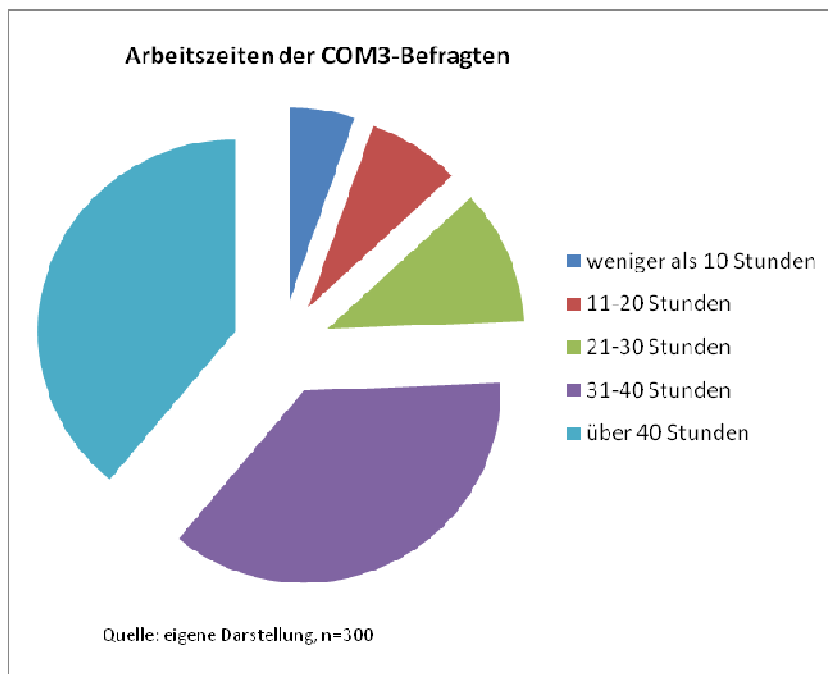


Abbildung 102: Wochenstunden-Arbeitszeiten der COM3-Hauptbefragung

Arbeitszeitmässig arbeiteten insgesamt 36,6% der Befragten zwischen 31-40 Wochenstunden, 11,3% zwischen 21-30 Wochenstunden und 39% über 40 Stunden pro Woche (s. Abbildung 102).

6.1. Commitmentindex

Basierend auf die Einteilungen des Bezugsfragebogens AVEM und den Ergebnissen des Pretests ergeben sich insgesamt 8 relevante Dimensionen:

- Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit
- Beruflicher Ehrgeiz
- Verausgabungsbereitschaft
- Perfektionsstreben
- Distanzierungsfähigkeit
- Resignationstendenz
- Offensive Problembewältigung
- Erfolgserleben im Beruf

In einem ersten Schritt werden die relevanten 8 Dimensionen hinsichtlich der Mittelwerte und Standardabweichungen analysiert. Dabei ergibt sich folgendes Grundbild:

- Dimension „Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Die Arbeit ist für mich der wichtigste Lebensinhalt
 - Ich brauche die Arbeit wie die Luft zum Atmen
 - Ich wüsste nicht, wie ich ohne Arbeit leben sollte
 - Es gibt wichtigeres im Leben als die Arbeit

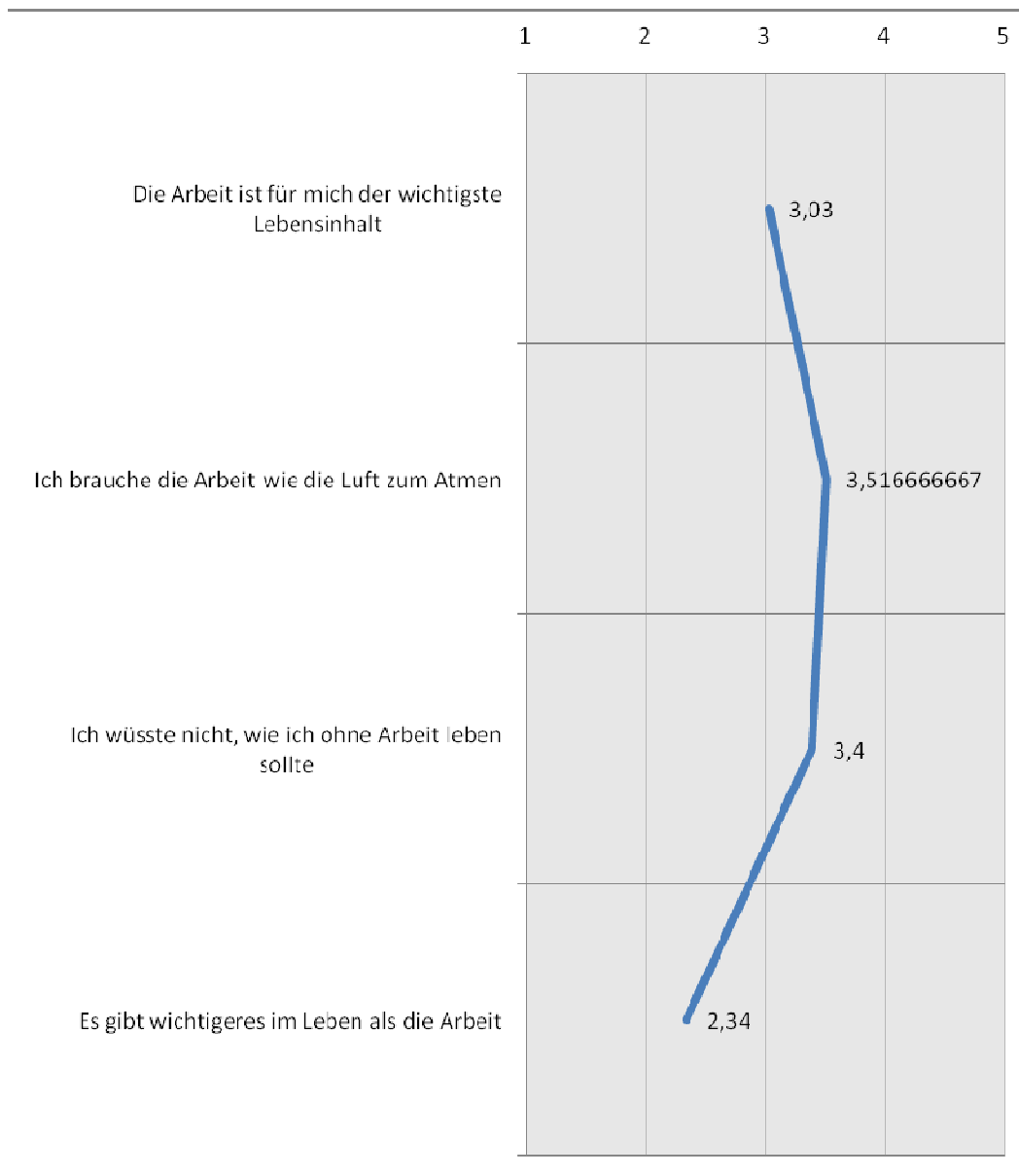


Abbildung 103: Detailergebnis Dimension "Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit" (n=300)

- Dimension „Beruflicher Ehrgeiz“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Ich möchte beruflich weiter kommen, als es die meisten meiner Bekannten geschafft haben
 - Berufliche Karriere bedeutet mir wenig

- Was meine berufliche Entwicklung angeht, so halte ich mich für ziemlich ehrgeizig
- Ich strebe nach höheren beruflichen Zielen als die meisten anderen
- Für meine berufliche Zukunft habe ich mir viel vorgenommen
- Beruflicher Erfolg ist für mich ein wichtiges Lebensziel

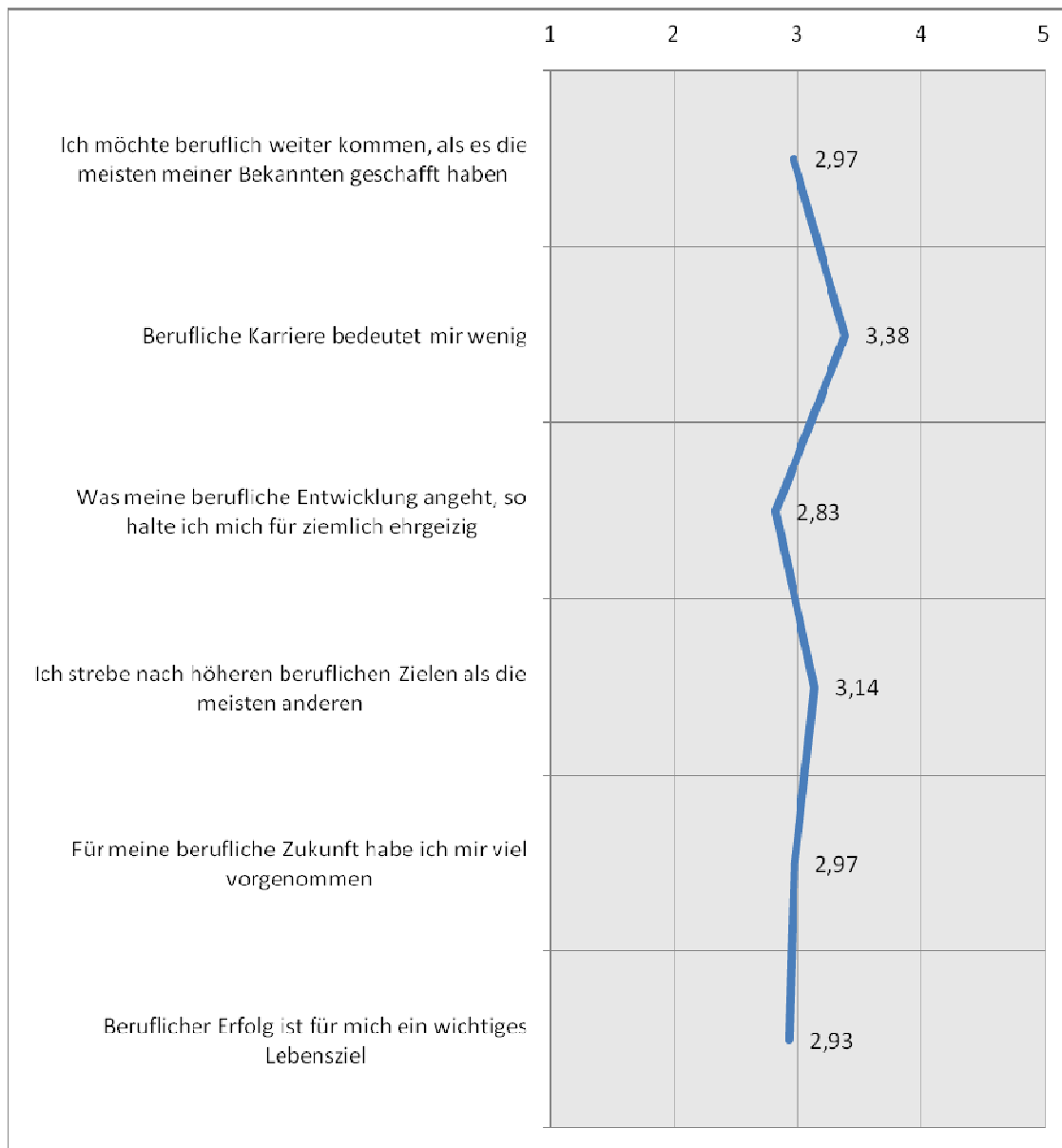


Abbildung 104: Detailergebnis Dimension "Beruflicher Ehrgeiz" (n=300)

- Dimension „Verausgabungsbereitschaft“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Wenn es sein muss, arbeite ich bis zur Erschöpfung
 - Bei der Arbeit kenne ich keine Schonung
 - Ich arbeite wohl mehr als ich sollte
 - Ich neige dazu, über meine Kräfte hinaus zu arbeiten
 - Mein Tagesablauf ist durch chronischen Zeitmangel bestimmt
 - In der Arbeit verausgabe ich mich stark

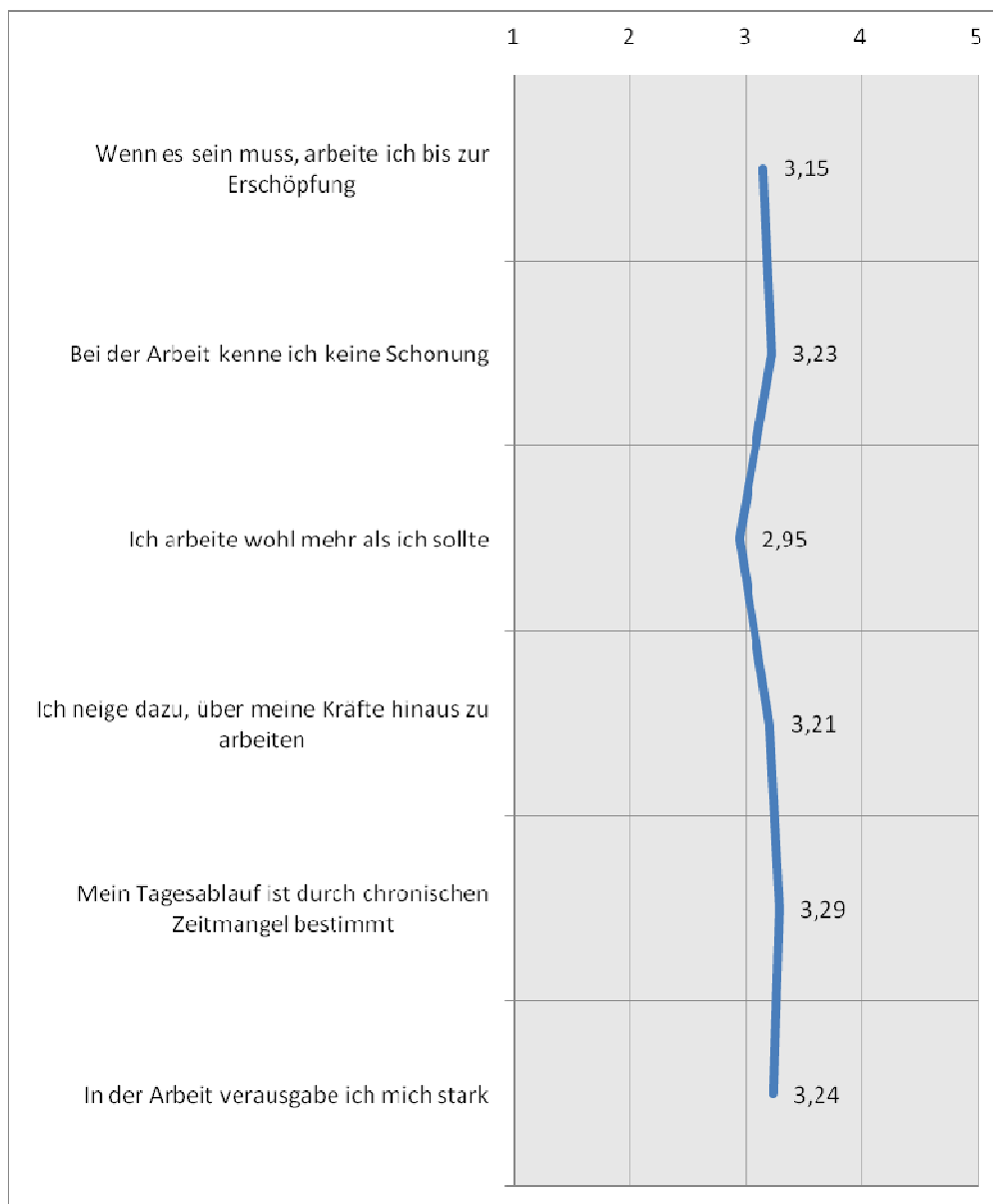


Abbildung 105: Detailergebnis Dimension „Verausgabungsbereitschaft“ (n=300)

- Dimension „Perfektionsstreben“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Meine Arbeit soll stets ohne Fehl und Tadel sein
 - Ich kontrolliere lieber noch dreimal nach, als dass ich fehlerhafte Arbeitsergebnisse liefere
 - Bei meiner Arbeit habe ich den Ehrgeiz, keinerlei Fehler zu machen
 - Was immer ich tue, es muss perfekt sein. Für mich ist die Arbeit erst dann getan, wenn ich rundum mit dem Ergebnis zufr
 - Es widerstrebt mir, wenn ich meine Arbeit abschliessen muss, obwohl sie noch verbessert werden könnte

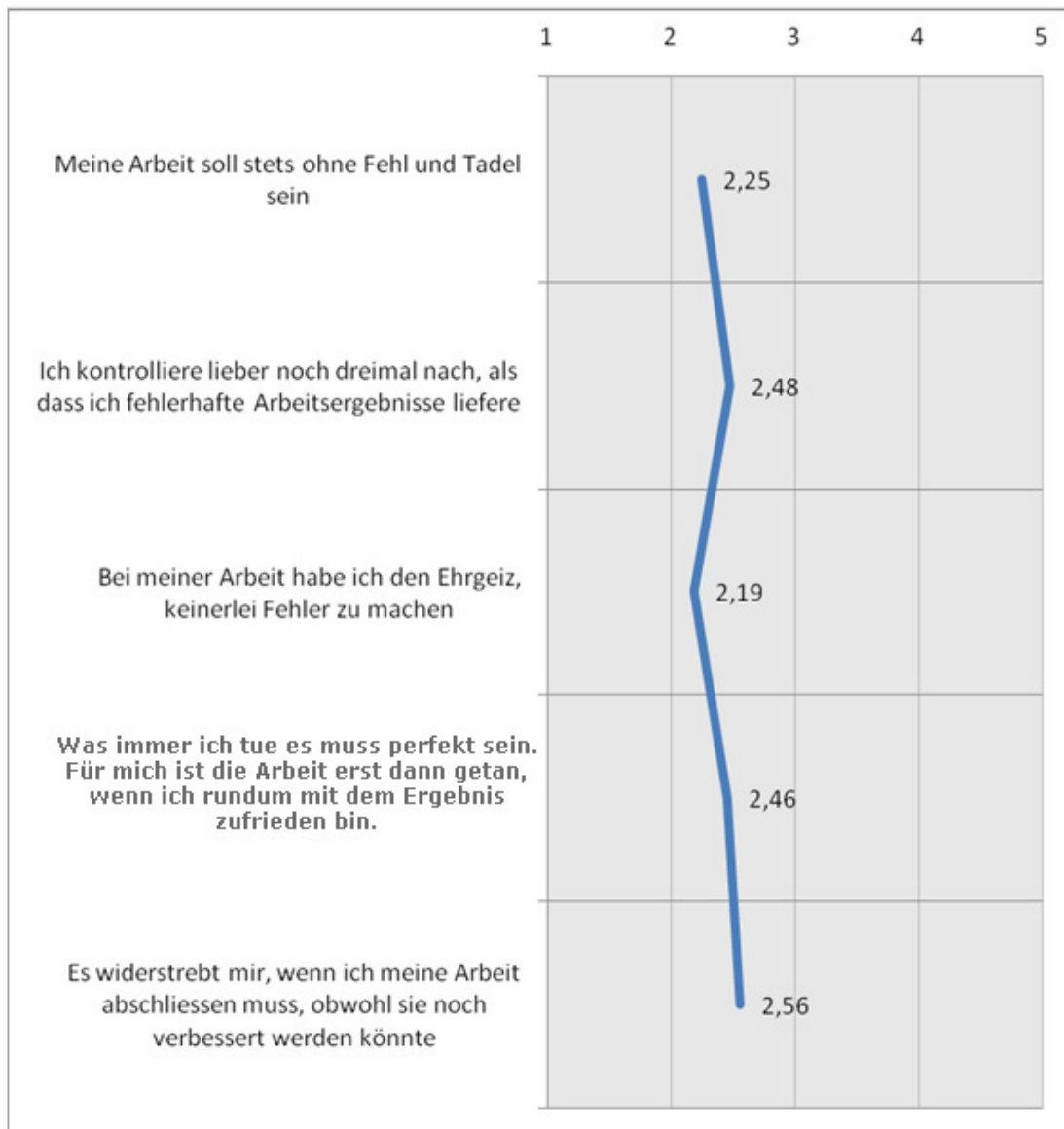


Abbildung 106: Detailergebnis Dimension „Perfektionsstreben“ (n=300)

- Dimension „Distanzierungsfähigkeit“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Zum Feierabend ist die Arbeit für mich vergessen
 - Auch in der Freizeit beschäftigen mich viele Arbeitsprobleme
 - Nach der Arbeit kann ich ohne Probleme abschalten
 - Feierabend ist Feierabend, da verschwende ich keine Gedanken mehr an die Arbeit
 - Arbeitsprobleme beschäftigen mich eigentlich den ganzen Tag

- Meine Gedanken kreisen fast nur um die Arbeit

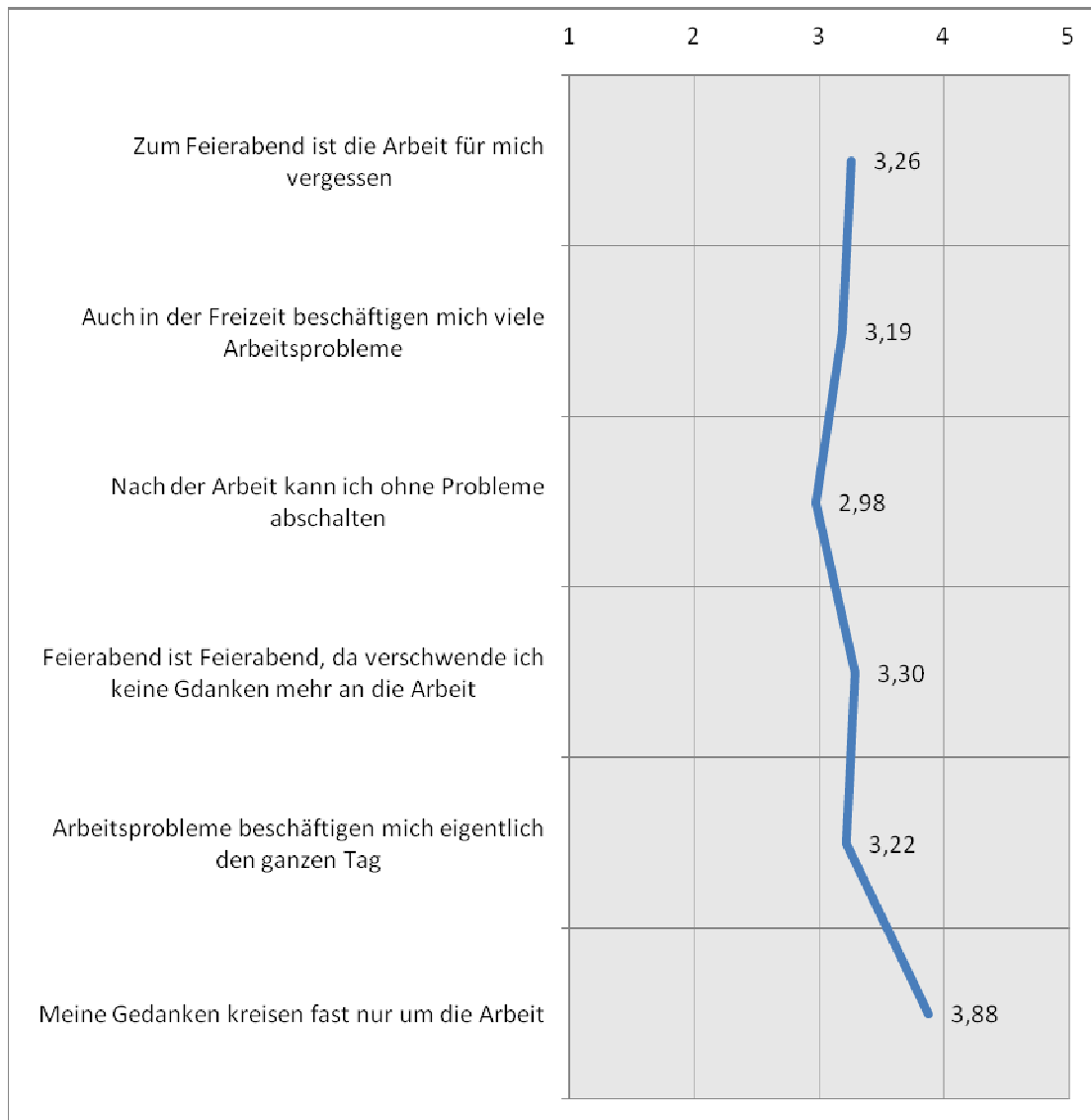


Abbildung 107: Detailergebnis Dimension „Distanzierungsfähigkeit“ (n=300)

- Dimension „Resignationstendenz“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Wenn ich keinen Erfolg habe, resigniere ich schnell
 - Misserfolge kann ich nur schwer verkraften
 - Berufliche Fehlschläge können mich leicht entmutigen
 - Wenn ich in der Arbeit erfolglos bin, deprimiert mich das sehr

- Ich verliere leicht den Mut, wenn ich trotz Anstrengung keinen Erfolg habe
- Wenn ich irgendwo versagt habe, kann mich das ziemlich mutlos machen

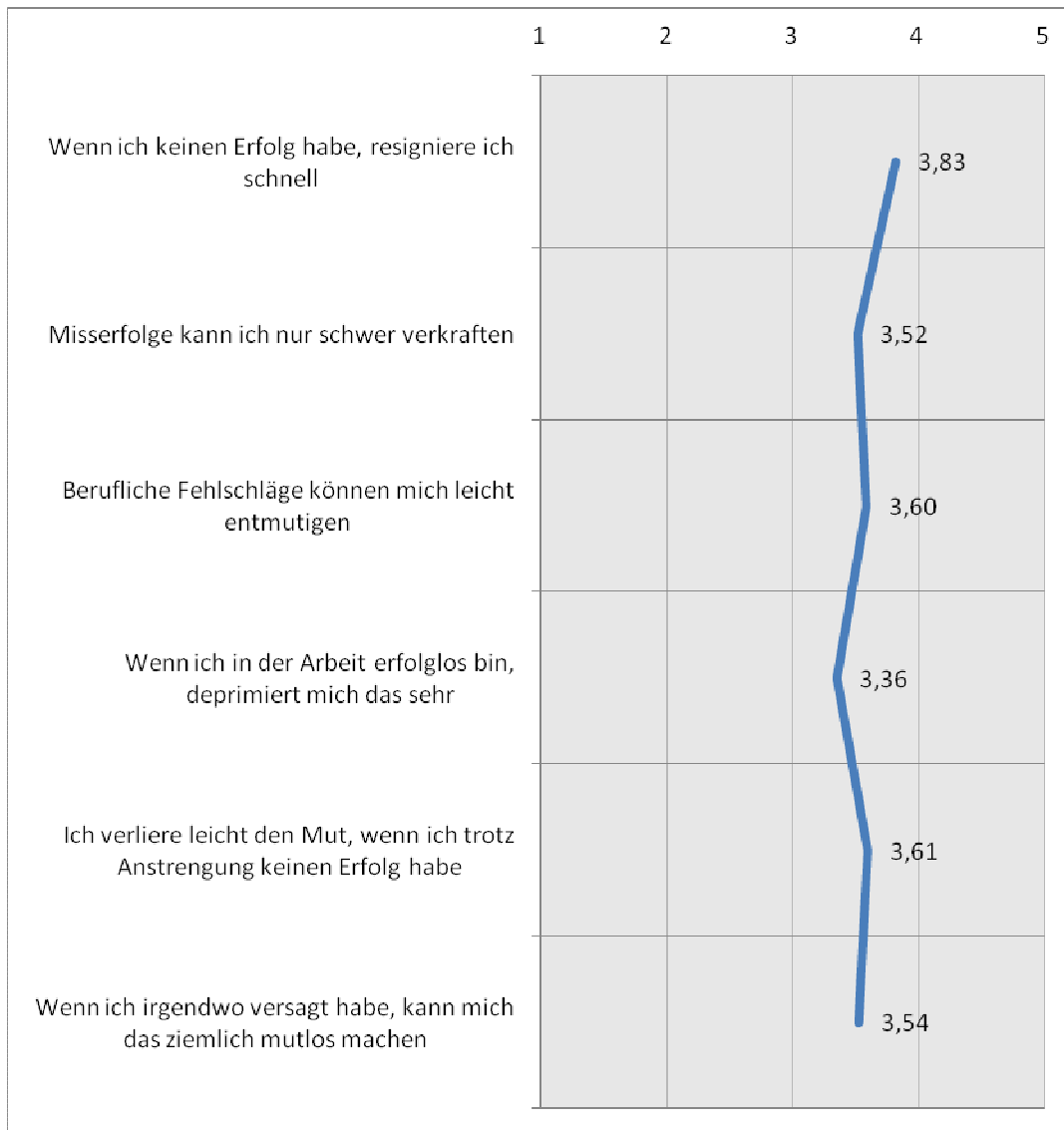


Abbildung 108: Detailergebnis Dimension „Resignationstendenz“ (n=300)

- Dimension „Offensive Problembewältigung“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Für mich sind Schwierigkeiten dazu da, dass ich sie überwinde
 - Wenn mir etwas nicht gelingt sage ich: Jetzt erst recht!

- Misserfolge werfen mich nicht um, sondern veranlassen mich noch zu stärkerer Anstrengung
- Ich bin mir sicher, dass ich auch die künftigen Anforderungen des Lebens gut bewältigen kann
- Ein Misserfolg kann bei mir neue Kräfte wecken
- Wenn mir etwas nicht gelingt, bleibe ich hartnäckig und strenge mich umso mehr an

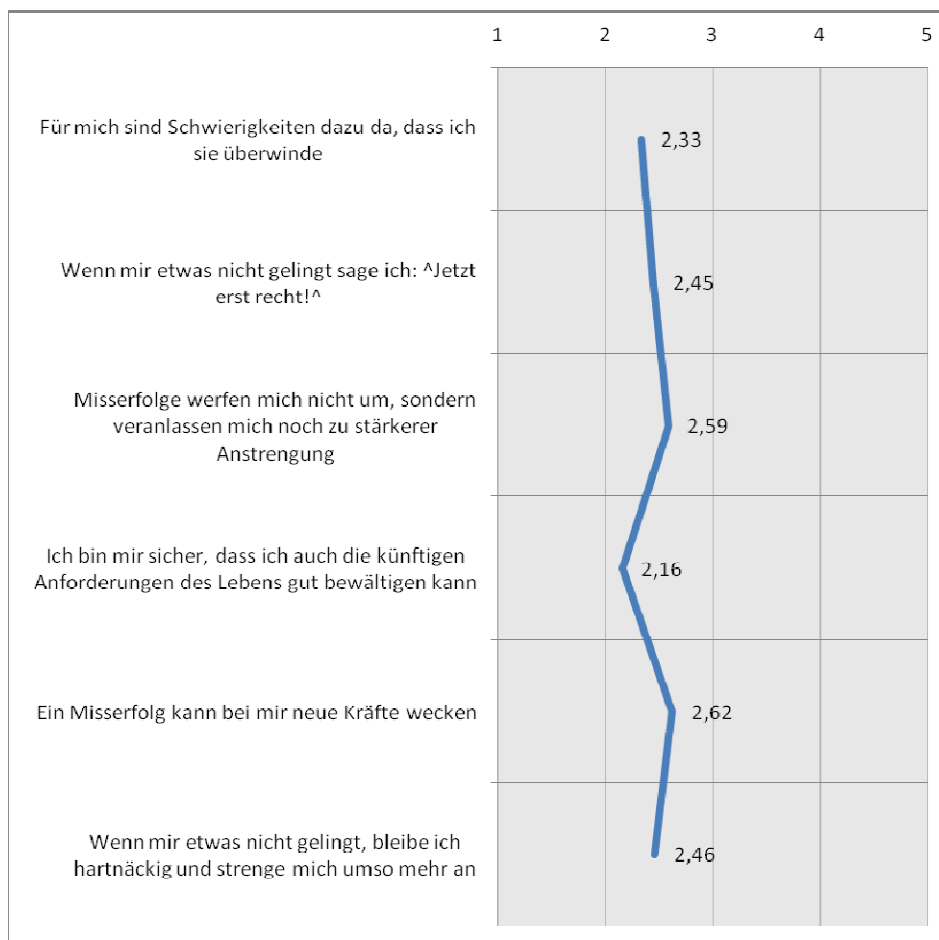


Abbildung 109: Detailergebnis Dimension „Offensive Problembewältigung“ (n=300)

- Dimension „Erfolgserleben im Beruf“: Dazu zählen folgende Fragen im COM3-Fragebogen:
 - Mein bisheriges Berufsleben war recht erfolgreich

- In meiner bisherigen Berufslaufbahn habe ich mehr Erfolge als Enttäuschungen gehabt
- Wirkliche berufliche Erfolge sind mir bisher versagt geblieben
- In meiner beruflichen Entwicklung ist mir bisher fast alles gelungen
- Mein bisheriges Leben ist durch beruflichen Erfolg gekennzeichnet
- Meine beruflichen Leistungen können sich sehen lassen

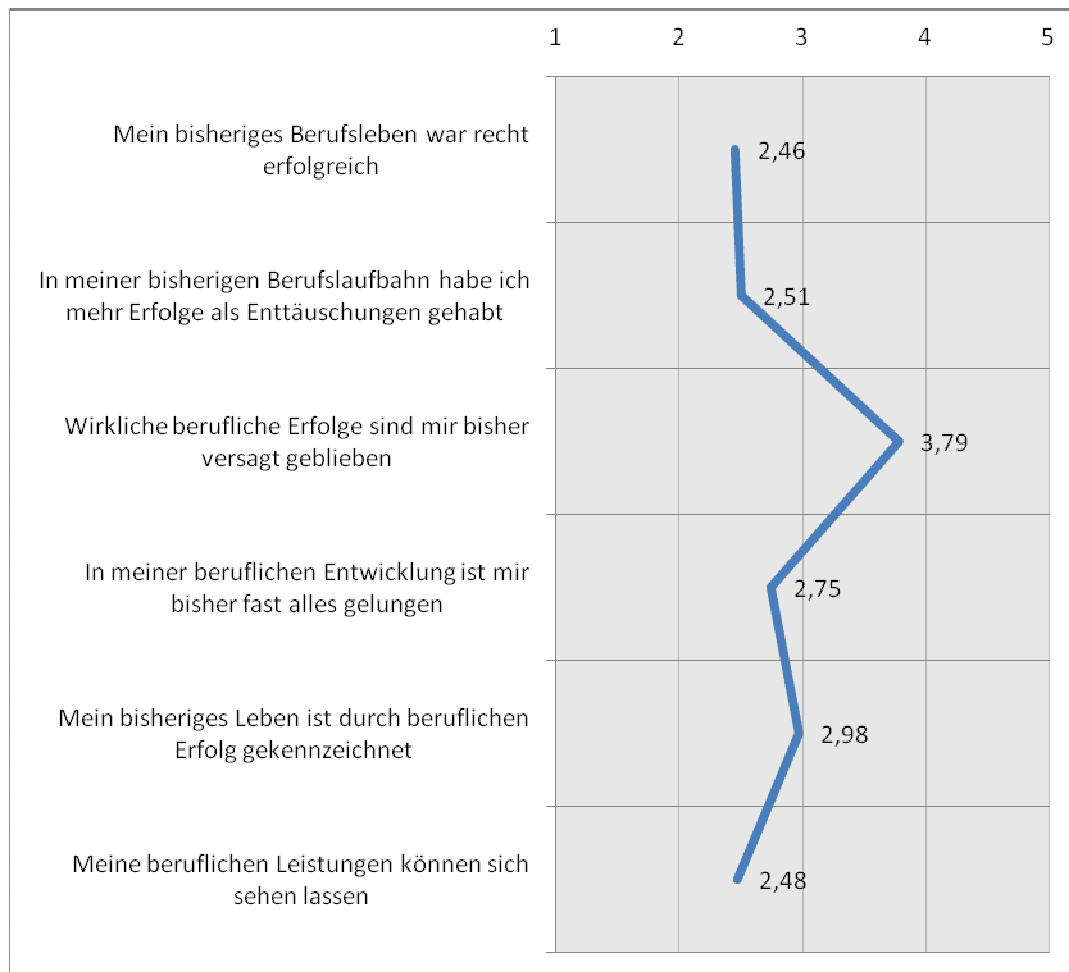


Abbildung 110: Detailergebnis Dimension “ Offensive Problembewältigung“ (n=300)

Für viele marktforscherische Fragestellungen ist die Untersuchung des Wirkungszusammenhangs zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen von Bedeutung. Existiert nur eine geringe Anzahl unabhängiger Variablen, so lassen sich problemlos

Korrelationsanalysen oder Regressionsanalysen durchführen. Das Ziel der Faktorenanalyse ist, wie bereits dargestellt, die Reduktion vieler Variablen auf mehr oder weniger komplexe Hintergrundfaktoren.

Dabei kommt es zu einem Zielkonflikt, der sich durch das komplette Verfahren zieht: Werden für die vielen Variablen nur wenige Hintergrundfaktoren gebildet oder „extrahiert“, wie der Fachterminus lautet, dann hat die Faktorenanalyse einen großen Beitrag zur Reduktion der Variablen und damit zur Vereinfachung des Sachverhalts erbracht. Die Reduktion vieler Variablen auf wenige Hintergrundfaktoren ist genau der Grund, aus dem die Faktorenanalyse überhaupt betrieben wird – je mehr Variablen sich also auf wenige Faktoren reduzieren lassen, umso größer ist der analytische Nutzen der Faktorenanalyse.

Wie sich jeder versierte Marktforscher leicht vorstellen kann, bringt eine geringe Anzahl extrahierter Faktoren bei einer Vielzahl von Variablen aber auch einen großen Informationsverlust mit sich – umso weniger Faktoren extrahiert werden, umso größer ist dieser Informationsverlust und damit auch die Unsicherheit des gesamten Modells. Die Konfirmatorische Faktorenanalyse (KMO) liegt im vorliegenden Fall bei 0,9.

	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler
Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	3,401666667	0,858946945	0,049591325
Beruflicher Ehrgeiz	2,909444444	0,888865257	0,05131866
Verausgabungsbereitschaft	3,177777778	0,933732728	0,053909084
Perfektionsstreben	2,386	0,834340707	0,048170683
Distanzierungsfähigkeit	3,125555556	0,836490489	0,048294801
Resignationstendenz	3,577222222	0,845485347	0,048814119
Offensive Problembewältigung	2,433333333	0,739977	0,042722592
Erfolgsereben im Beruf	2,564444444	0,769949992	0,044453084

Tabelle 8: Ergebnisse der 8 Hauptdimensionen der COM3-Hauptbefragung

Unter Reliabilität wird der Grad der Zuverlässigkeit verstanden, mit der ein bestimmtes Merkmal gemessen wird, bzw. der Grad der Unabhängigkeit eines Ergebnisses von einem einzelnen Messvorgang.

Eine Messung ist dann als reliabel zu bezeichnen, wenn die Ergebnisse bei wiederholten Messungen des gleichen Merkmals konstant bleiben, vorausgesetzt die reale Merkmalsausprägung bleibt ebenfalls unverändert. Zur Prüfung der Reliabilität von Messungen sind Retests, Paralleltests oder Tests im Split-Half-Design üblich.

Befragungen ohne Anwesenheit von Aufsichtspersonen, zu denen die Online-Befragungen gehören, führen bei manchen Probanden zu einer Reduktion der Reliabilität, da die Motivation und die Disziplin ohne Aufsicht niedriger ausfallen. Auch ist zu vermuten, dass durch die Neuartigkeit des Instruments Bedienprobleme entstehen, welche die Reliabilität senken. Der COM3 weist in allen Skalen hohe Innere Konsistenz auf.

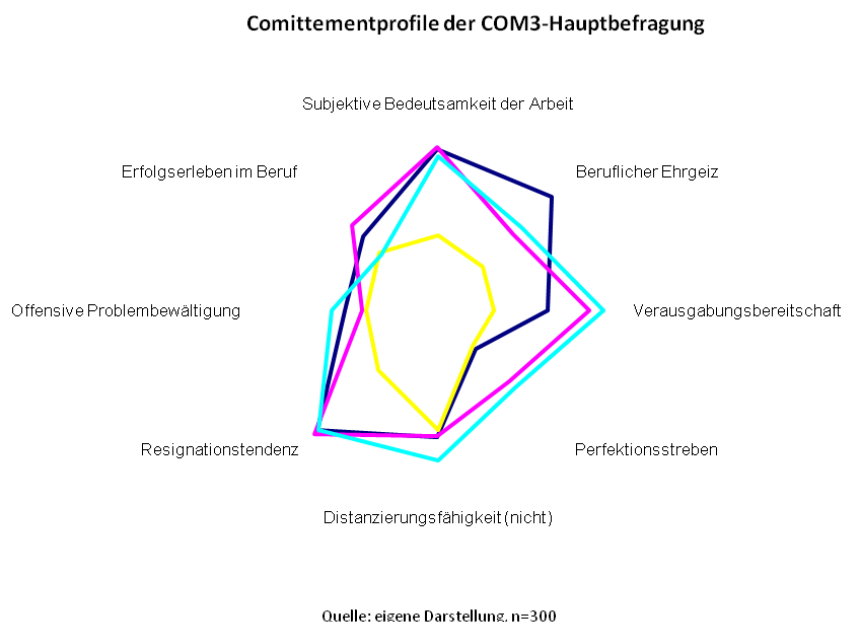


Abbildung 111: Commitmentdimensionen der COM3-Hauptbefragung

Erwartungsgemäß liegen die Stabilitätskoeffizienten niedriger. Sie lassen eine Veränderbarkeit der Merkmale in Abhängigkeit von der Zeitspanne und der Variabilität der Umweltbedingungen erkennen. Es ist also gewährleistet, dass

mittels COM3 zuverlässig und zugleich veränderungssensitiv gemessen werden kann.

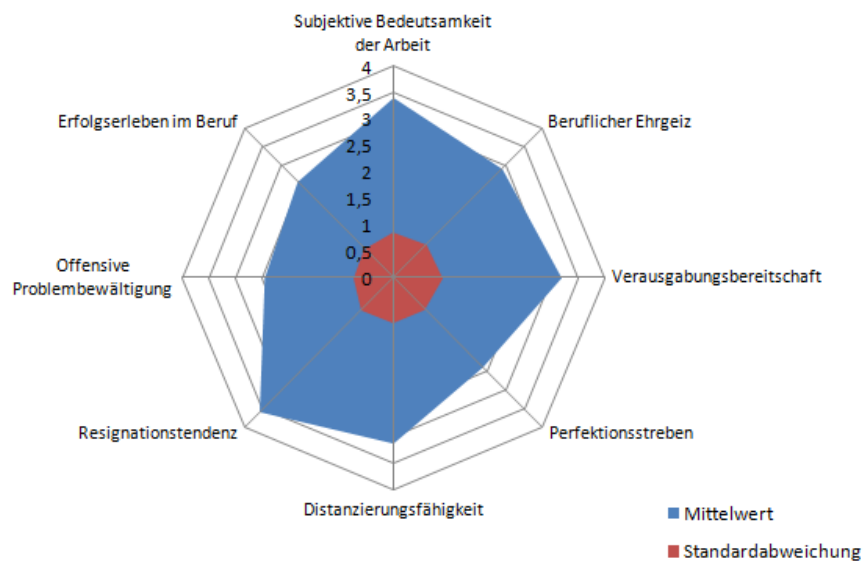


Abbildung 112: Deskriptive Ergebnisse der COM3-Hauptdimensionen

Damit erlaubt es der wiederholte Einsatz des Verfahrens, arbeits- wie auch interventionsbedingte Modifikationen abzubilden (auf der Ebene der Skalen und der Muster). Der errechnete Cronbachs-Alpha-Wert im vorliegenden Falle beträgt 0,925.

Abgeleitet aus den Einzelergebnissen der 8 adaptierten Dimensionen des COM3-Fragebogens ergeben sich insgesamt 4 Ergebnistypen (s. Tabelle 9):

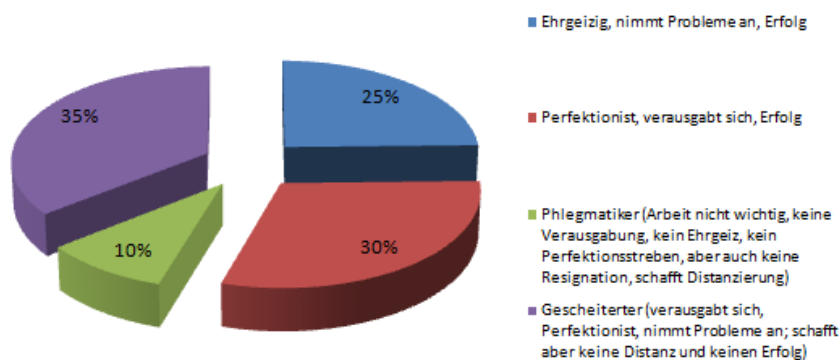
- Typ A : Ehrgeizig, nimmt Probleme an, Erfolg
- Typ B: Perfektionist, verausgabt sich, Erfolg
- Typ C: Phlegmatiker (Arbeit nicht wichtig, keine Verausgabung, kein Ehrgeiz, kein Perfektionsstreben, aber auch keine Resignation, schafft Distanzierung)

- Typ D: Gescheiterter (verausgabt sich, Perfektionist, nimmt Probleme an; schafft aber keine Distanz und keinen Erfolg)

	Häufigkeit	%
Ehrgeizig, nimmt Probleme an, Erfolg	74	24,66666667
Perfektionist, verausgabt sich, Erfolg	90	30
Phlegmatiker (Arbeit nicht wichtig, keine Verausgabung, kein Ehrgeiz, kein Perfektionsstreben, aber auch kei	29	9,666666667
Gescheiterter (verausgabt sich, Perfektionist, nimmt Probleme an; schafft aber keine Distanz und keinen Erfc	107	35,66666667
Gesamt	300	100

Tabelle 9: Neue Commitment-Typen im COM3-Fragebogen

Die im vorliegenden Falle gemessenen Anteile an den neuen Typen betragen 35% Typ 4, 30% Typ 2, 24% Typ 1 und 9% Typ 2 (s. Abbildung 105). Die gemessenen Werte stellen keine idealtypischen Ergebnisse für Unternehmen dar.



Quelle: eigene Darstellung, n=300

Abbildung 113: Commitmenttypen im COM3

Aufgesplittet auf die einzelnen Dimensionen ergeben sich für die neuen Commitmenttypen des COM3 folgende Werte (s. Tabelle 10):

	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ4	
Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	3,564189189		3,594444444	2,198275862	3,453271028
Beruflicher Ehrgeiz	3,565315315		2,705555556	2	2,873831776
Verausgabungsbereitschaft	2,743243243		3,412962963	1,890804598	3,629283489
Perfektionsstreben	1,859459459		2,604444444	1,779310345	2,730841121
Distanzierungsfähigkeit (nicht)	3,006756757		2,996296296	2,890804598	3,380062305
Resignationstendenz	3,684684685		3,772222222	2,333333333	3,676012461
Offensive Problembewältigung	2,457207207		2,203703704	2,137931034	2,690031153
Erfolgserleben im Beruf	2,671171171		2,918518519	2,310344828	2,261682243

Tabelle 10: Mittelwerte der Typen bezüglich Dimensionen

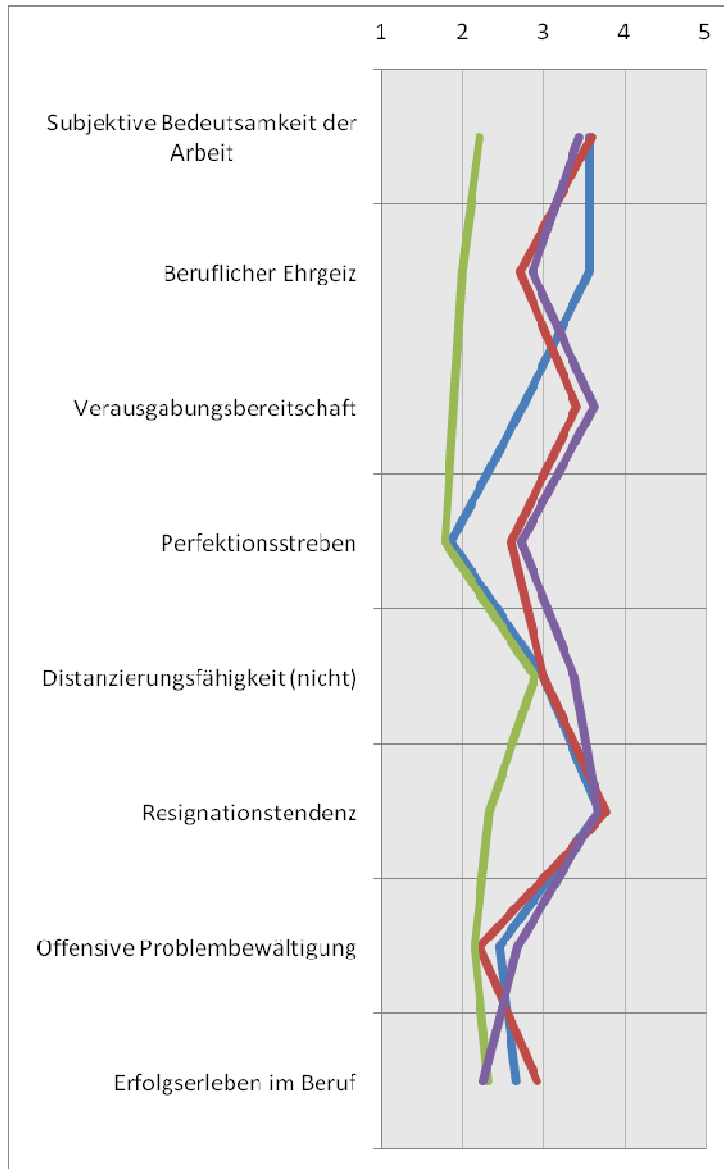


Abbildung 114: Dimensionale Mittelwerte der COM3-Typen

6.2. Kommunikation

Die Auswertungen im COM3-Teil „Kommunikation“ beziehen sich jeweils auf drei verschiedene Bezugsmöglichkeiten: KollegInnen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzte. Generell gilt hinsichtlich der Mittelwertauswertung, dass jeder Typ bei niedrigerem Wert umso kommunikativer ist (Spannweite 1-5). Insgesamt gab es dabei 27 auszuwertende Items, die in 3 Gruppen geclustert wurden (MitarbeiterInnen, Vorgesetzte, KollegInnen). Auf Grund unterschiedlicher beruflicher Voraussetzungen ergeben sich dabei unterschiedliche große Stichproben pro ausgewerteter Fragestellung.

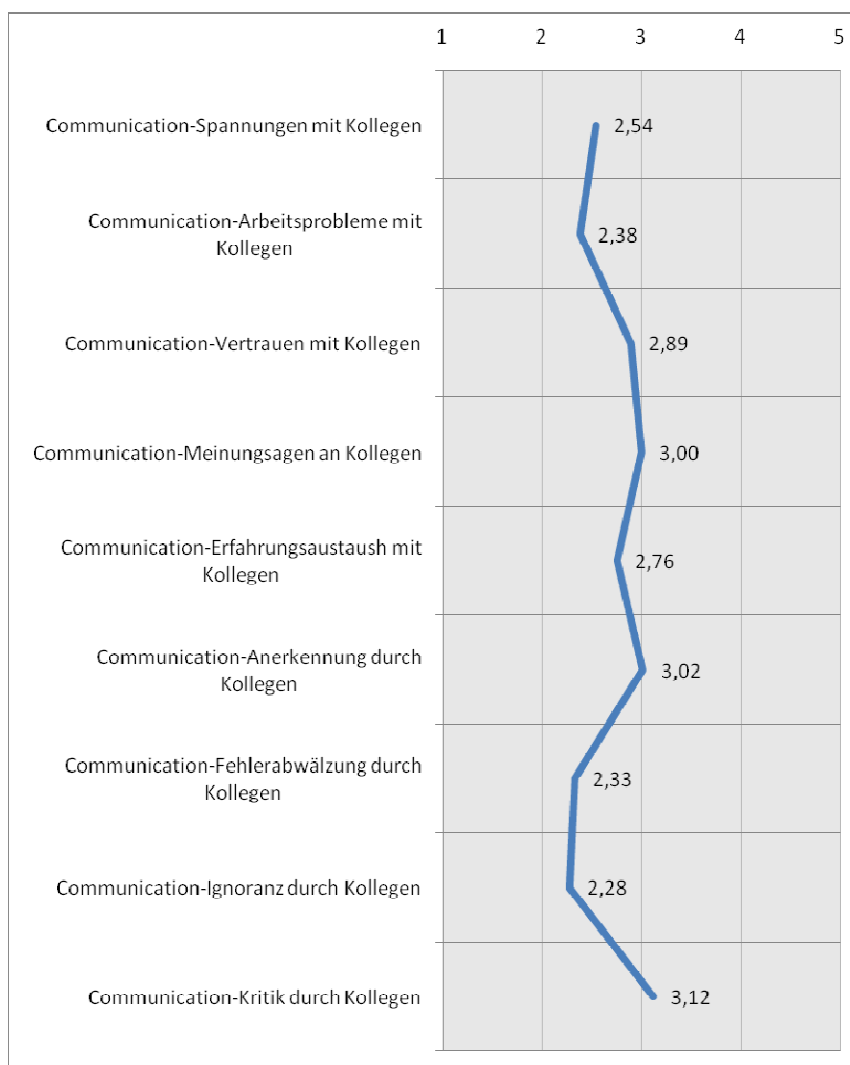


Abbildung 115: Kommunikationsprofil gegenüber KollegInnen im COM3 (n=290)

Der Mittelwert der Kommunikation gegenüber KollegInnen liegt dabei bei 2,702681992, die Standardabweichung bei 0,774324487 (s. Abb. 115).

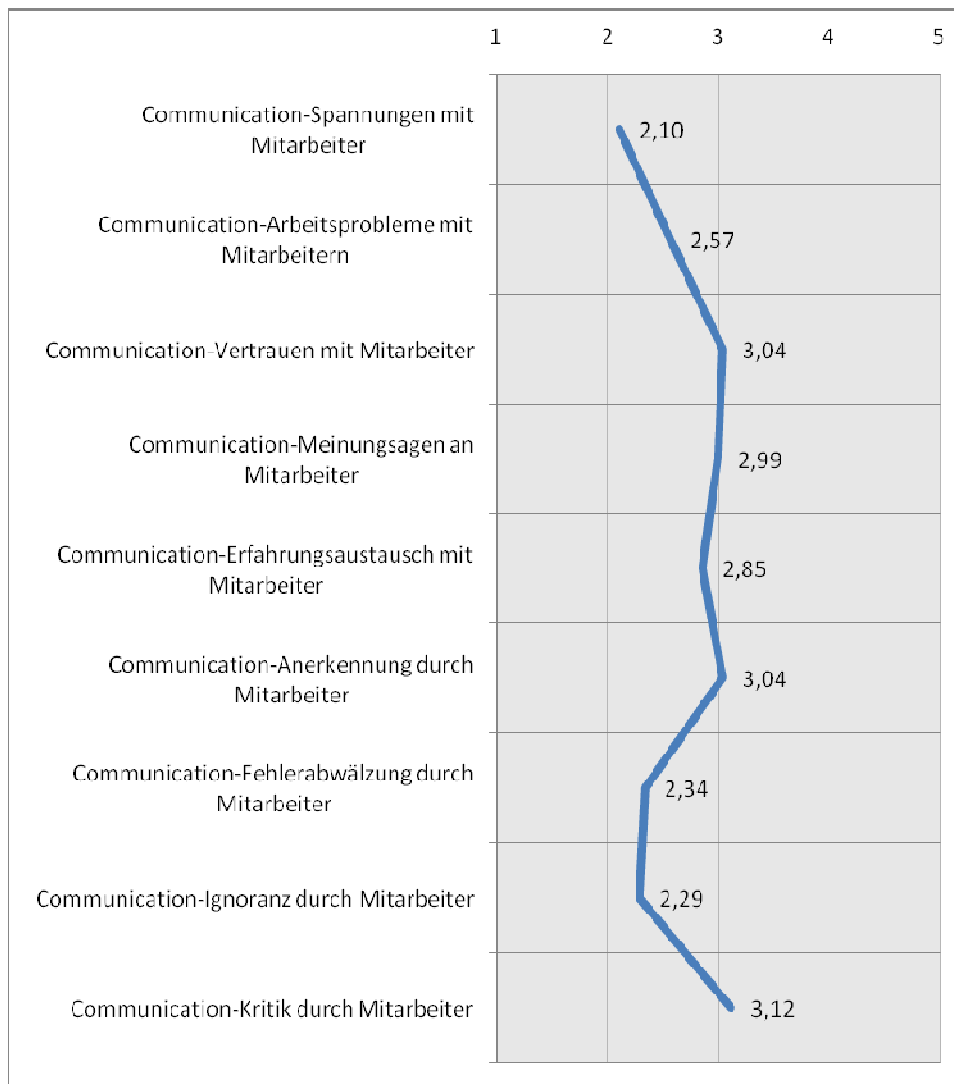
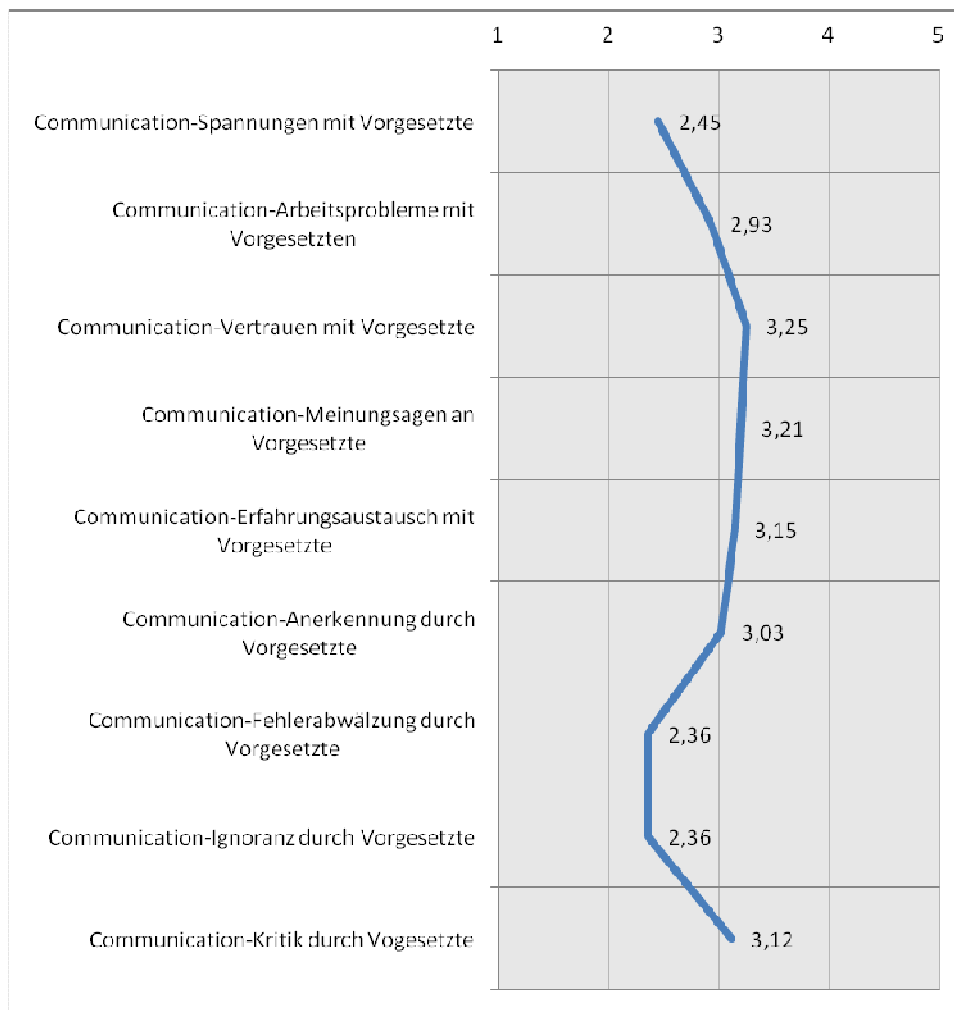


Abbildung 116: Kommunikationsprofil gegenüber MitarbeiterInnen im COM3 (n=259)

Der Mittelwert der Kommunikation gegenüber MitarbeiterInnen liegt dabei bei 2,703989704, die Standardabweichung bei 0,761103914 (s. Abb. 116).

Der Mittelwert der Kommunikation gegenüber Vorgesetzten liegt dabei bei 2,873234059, die Standardabweichung bei 0,924138787 (s. Abb. 117).



Abbildungung 117: Kommunikationsprofil gegenüber Vorgesetzten im COM3 (n=291)

Die auch in diesem Gesamtabschnitt durchgeführte Reliabilität ergibt einen sehr guten Chronbachs Alpha-Wert von 0,952. Die Trennschärfe für die Gesamtliste liegt zwischen 0,383 und 0,772. Die abschließend durchgeführte Zusammenführung der Ergebniscluster zu vier gleich großen Quartilen ergibt folgende neue Kommunikationstypen im COM3 (s. Tabelle 11).

Kommunikation Gesamtwert gruppiert (Quartile)		Häufigkeit		Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Typ I	1 - 2,299	76	25,33333333	25,8503401	25,8503401	
Typ II	2,3 - 2,799	73	24,33333333	24,829932	50,6802721	
Typ III	2,8 - 3,199	71	23,66666667	24,1496599	74,829932	
Typ IV	3,2 - 5	74	24,66666667	25,170068	100	

Tabelle 11: Neue Kommunikationstypen im COM3

6.3. Kompetenz

In diesem letzten COM3-Abschnitt wurden insgesamt 12 Dimensionen mit 40 Items abgefragt, die von der gesamten Stichprobe (n=300) ausgefüllt und summenmäßig ausgewertet wurden. Die Dimensionen waren dabei:

- Die Dimension „Zuverlässigkeit“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Aufgetragene Arbeiten erledige ich verlässlich
 - Ich halte Versprechungen und Abmachungen ein
 - Ich halte Teamregeln immer ein

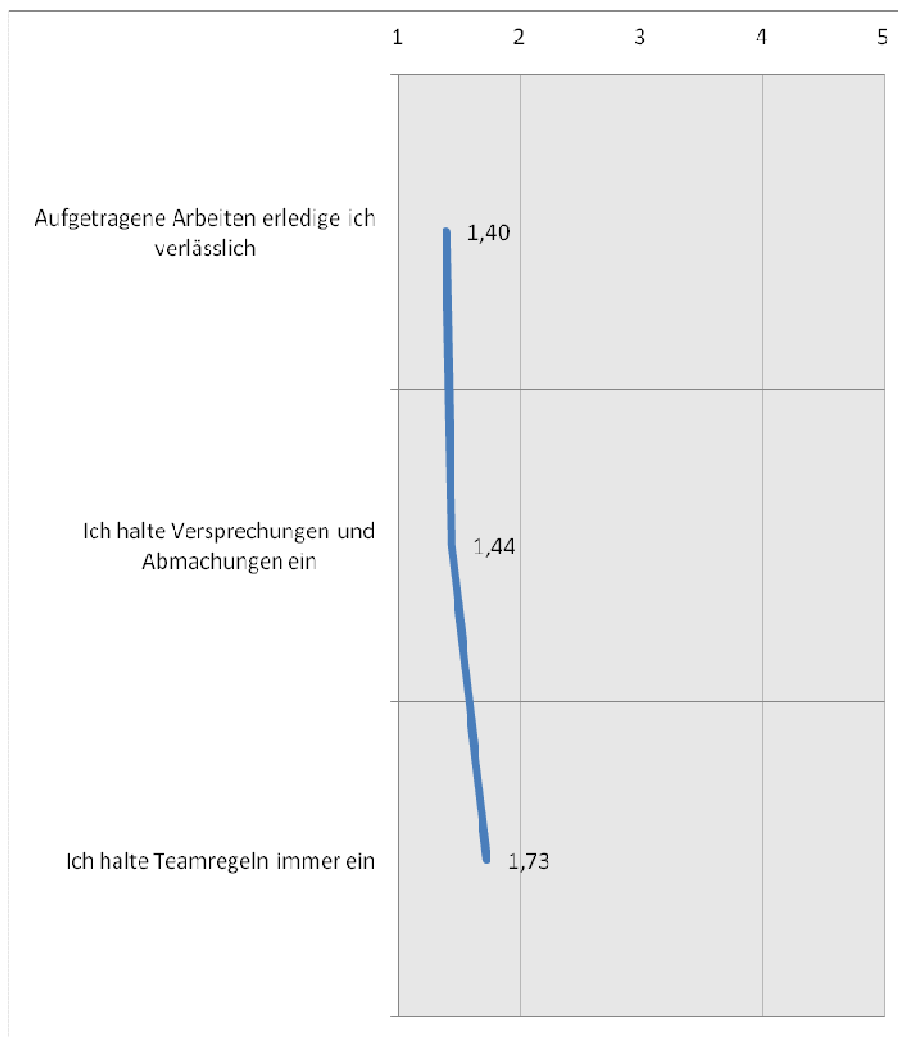


Abbildung 118: Ergebnisse der Dimension "Zuverlässigkeit" (n=300)

- Die Dimension „Disziplin“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:

- Ich habe mich immer unter Kontrolle auch gegenüber KundInnen
- Ich zeige keine Launen
- Ich bin stets pünktlich (auch bei Einhaltung von Pausenzeiten)
- Ich wahre Betriebsgeheimnisse

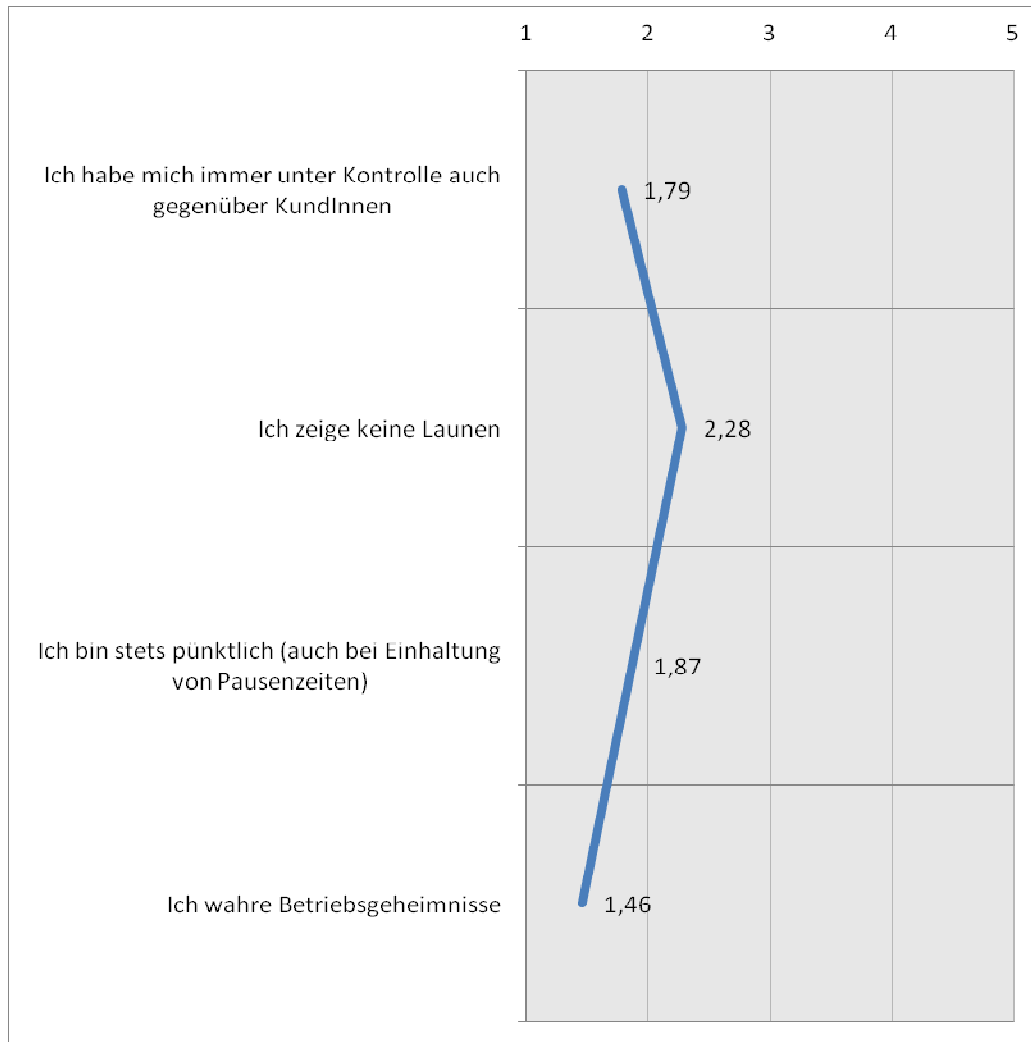


Abbildung 119: Ergebnisse der Dimension " Disziplin " (n=300)

- Die Dimension „Selbständigkeit“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich erledige Arbeiten unaufgefordert schnell und effizient
 - Ich weiß mir auch in schwierigen Situationen zu helfen
 - Ich hinterfrage von mir aus Dinge
 - Ich setze mich bei Dingen, die mir wichtig sind, durch

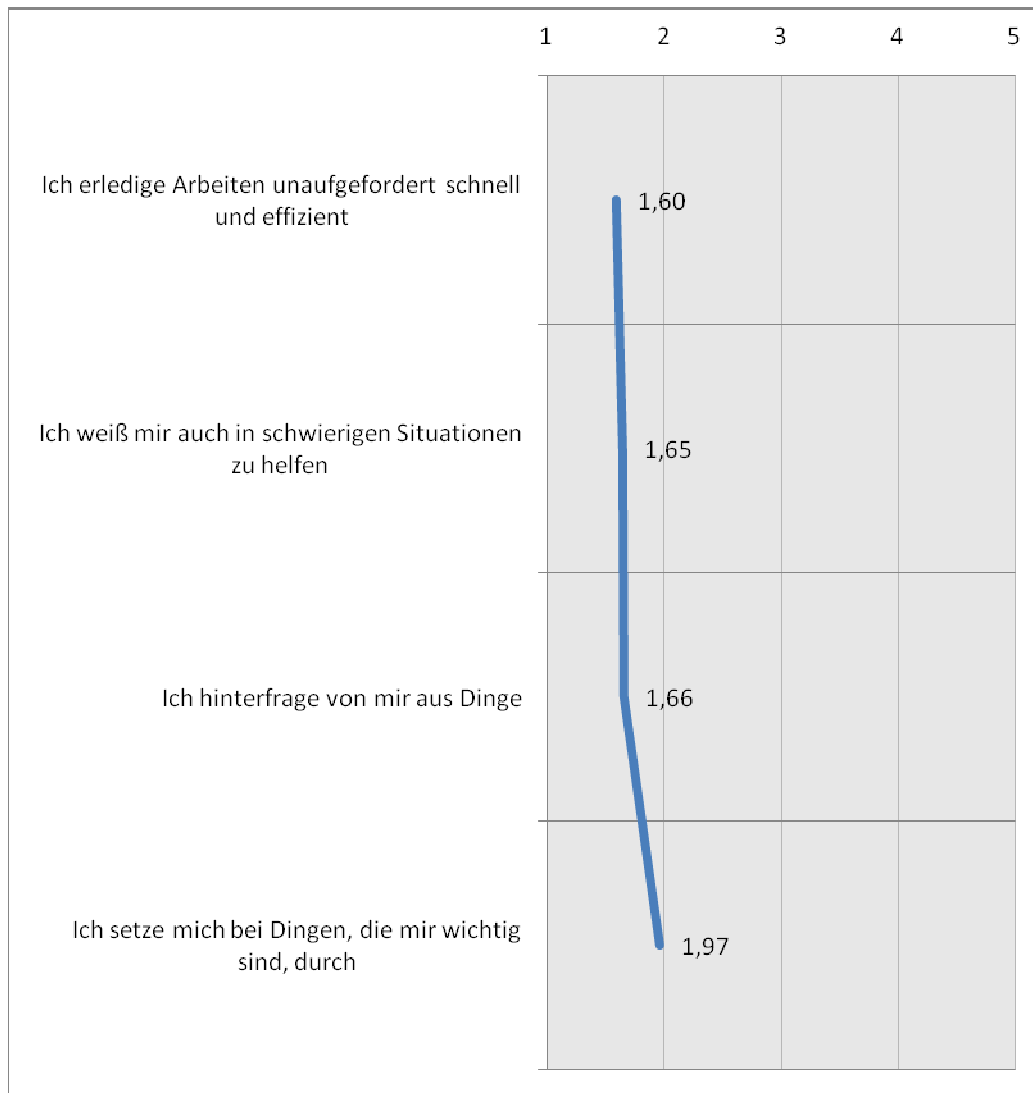


Abbildung 120: Ergebnisse der Dimension "Selbständigkeit " (n=300)

- Die Dimension „Lernbereitschaft“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich arbeite mich rasch in neue Aufgaben ein
 - Ich bin aufgeschlossen für Neuerungen
 - Ich bin aufgeschlossen für interne Weiterbildung

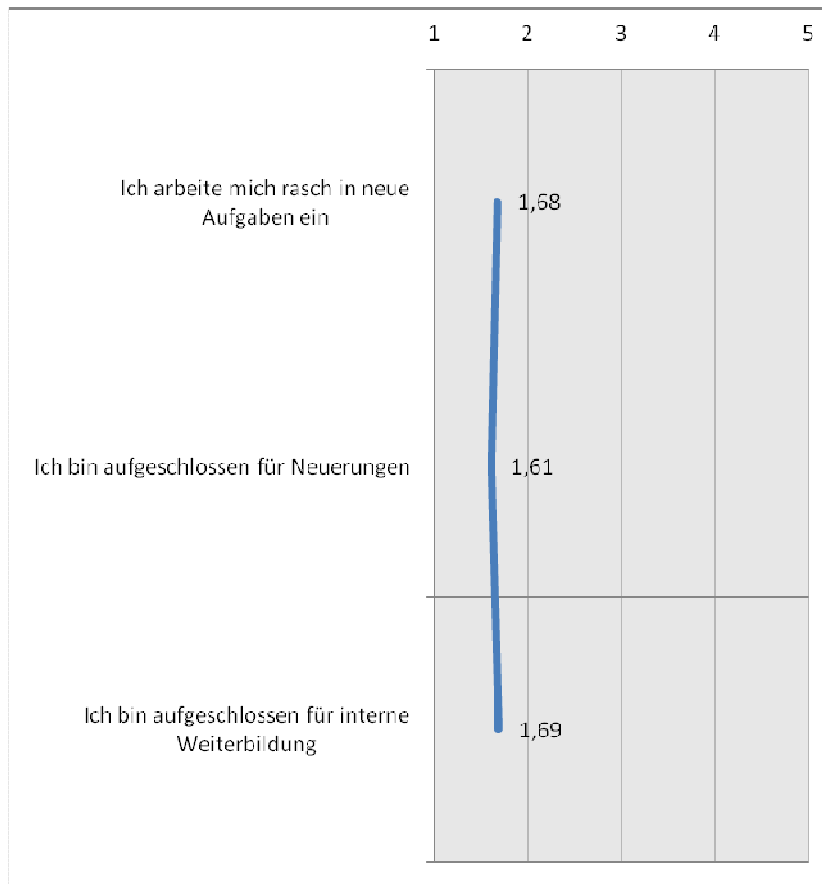


Abbildung 121: Ergebnisse der Dimension "Lernbereitschaft " (n=300)

- Die Dimension „Tatkraft“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich sehe von mir aus Arbeit und packe an
 - Ich bin voller Einsatz
 - Ich bin erkennbar begeisterungsfähig
 - Ich unterstütze MitarbeiterInnen aus eigenem Antrieb

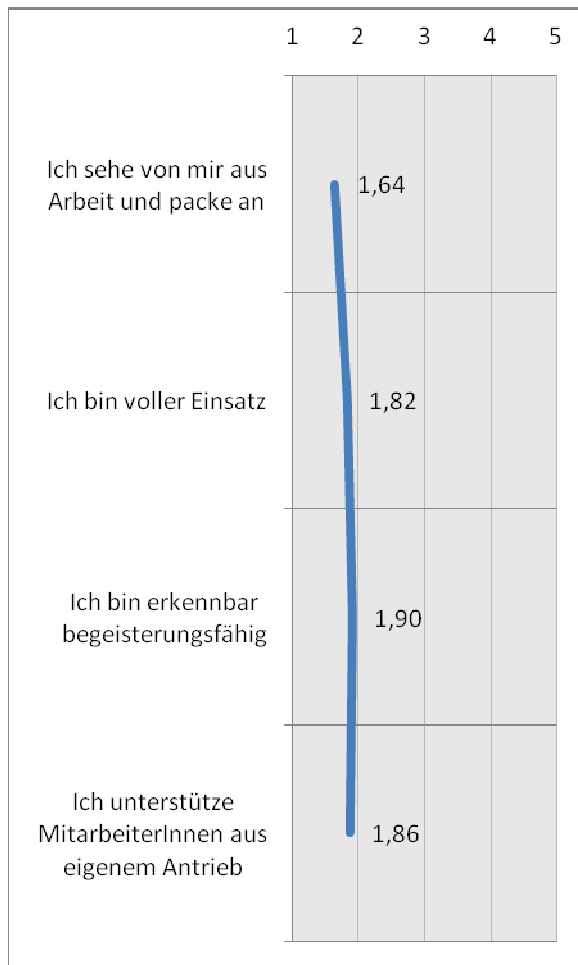


Abbildung 122: Ergebnisse der Dimension "Tatkraft " (n=300)

- Die Dimension „Belastbarkeit“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich reagiere auf Stresssituationen äußerlich gelassen
 - Ich arbeite auch unter Belastung(zb. Zeitdruck) ruhig und zielstrebig
 - Ich halte körperliche Belastungen (zb. langes Stehen) problemlos aus
 - Ich kann mit psychischen Anforderungen (Stress, ständiger Kundenkontakt) umgehen

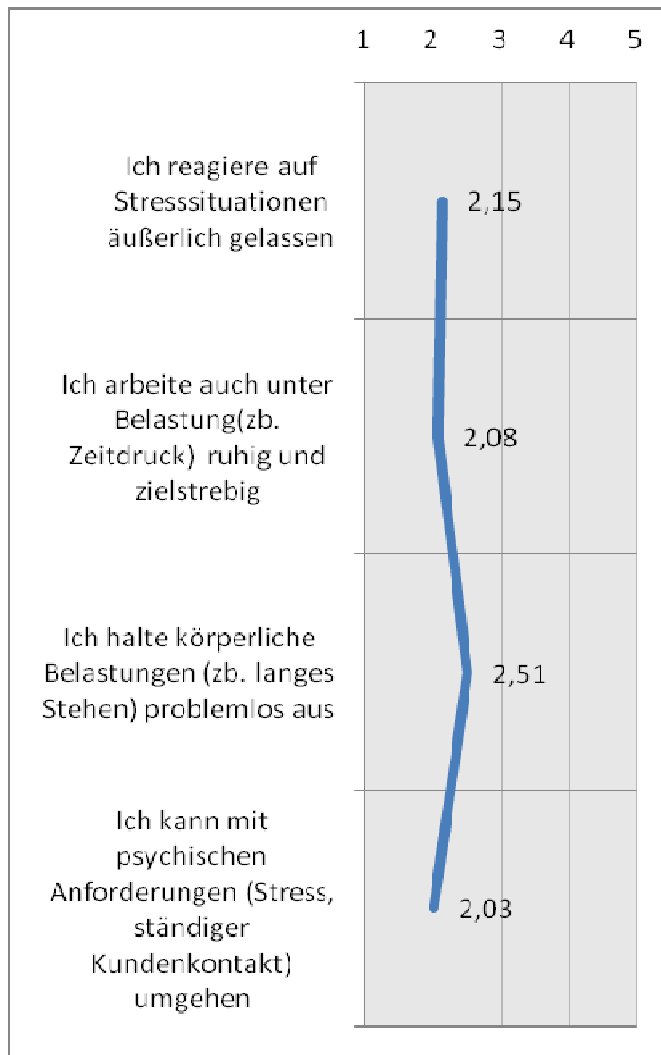


Abbildung 123: Ergebnisse der Dimension "Belastbarkeit" (n=300)

- Die Dimension „Fleiß“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich erledige alle Arbeiten ausdauernd
 - Ich erledige die Arbeiten immer ohne fremde Hilfe
 - Ich erledige auch weniger angenehme Arbeiten konsequent
 - Ich erledige sogar mehr Arbeiten, als an mich gestellt werden

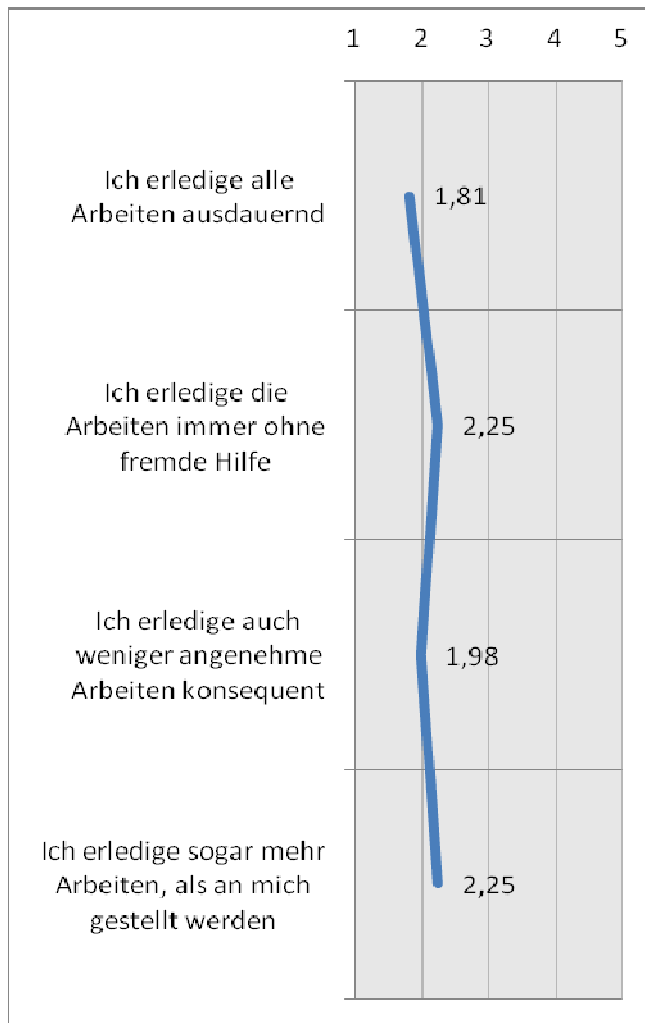


Abbildung 124: Ergebnisse der Dimension "Fleiß " (n=300)

- Die Dimension „Kommunikationsfähigkeit“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich kann anderen zuhören
 - Ich leite wichtige Informationen stets weiter
 - Ich stelle von mir aus Fragen, um Bedürfnisse von Kunden zu eruieren
 - Ich erkenne schnell den Informationsgehalt

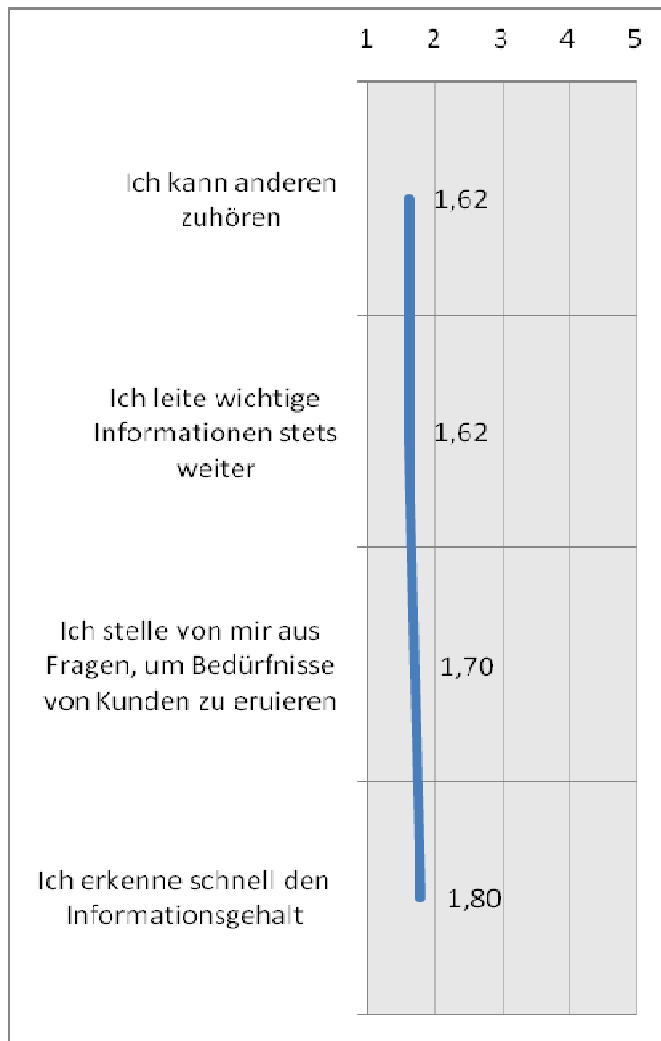


Abbildung 125: Ergebnisse der Dimension "Kommunikationsfähigkeit " (n=300)

- Die Dimension „Beziehungsmanagement“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich knüpfe leicht Kontakte
 - Ich stelle mich auf andere MitarbeiterInnen gut ein

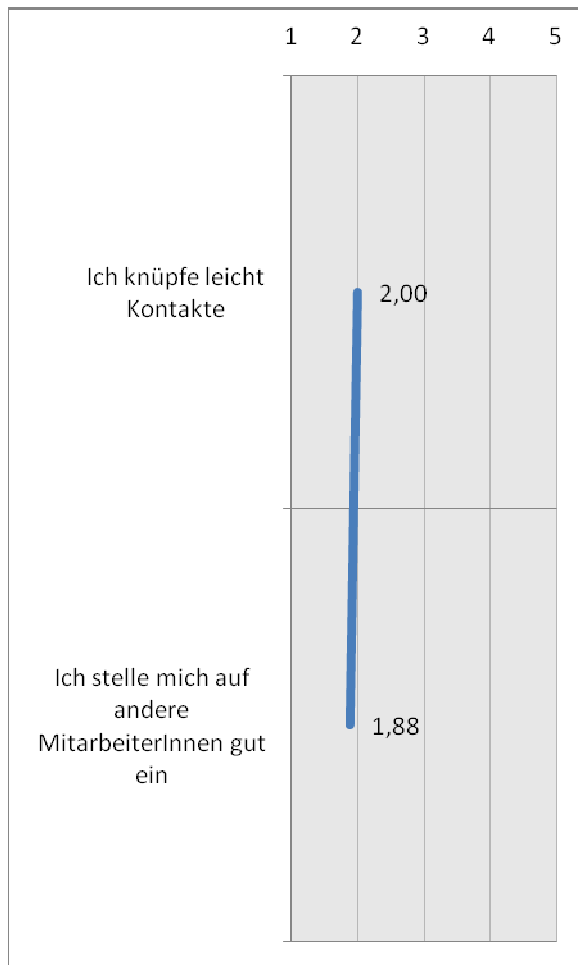


Abbildung 126: Ergebnisse der Dimension "Beziehungsmanagement " (n=300)

- Die Dimension „Kundenorientierung“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich erkenne die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden
 - Ich betrachte auch KollegInnen als Kunden und verhalte mich dementsprechend
 - Ich leite Kundenwünsche immer weiter (zb. an die Produktion)

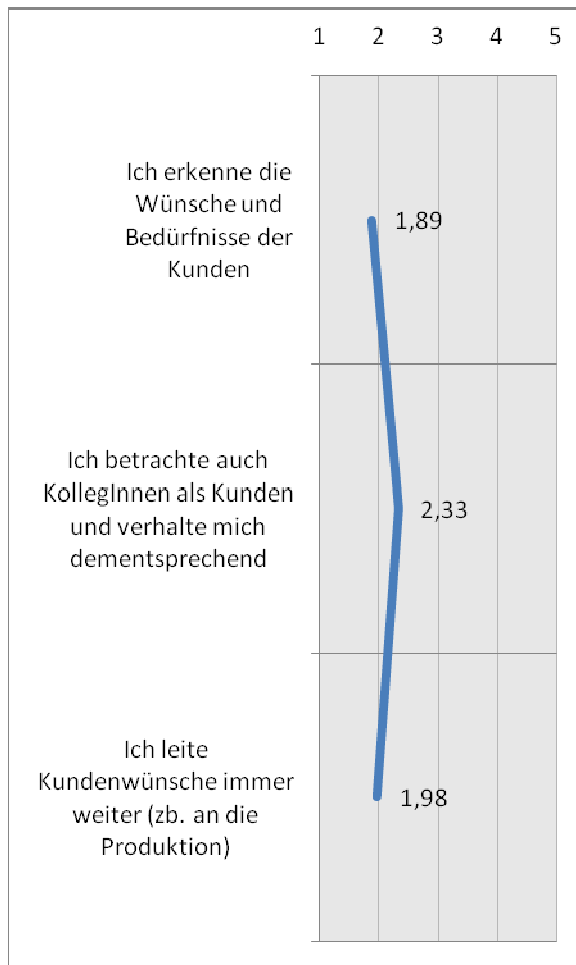


Abbildung 127: Ergebnisse der Dimension "Kundenorientierung " (n=300)

- Die Dimension „Kooperationsfähigkeit“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich setze mich nicht auf Kosten anderer durch
 - Ich bin im Umgang mit anderen vertrauensvoll und offen

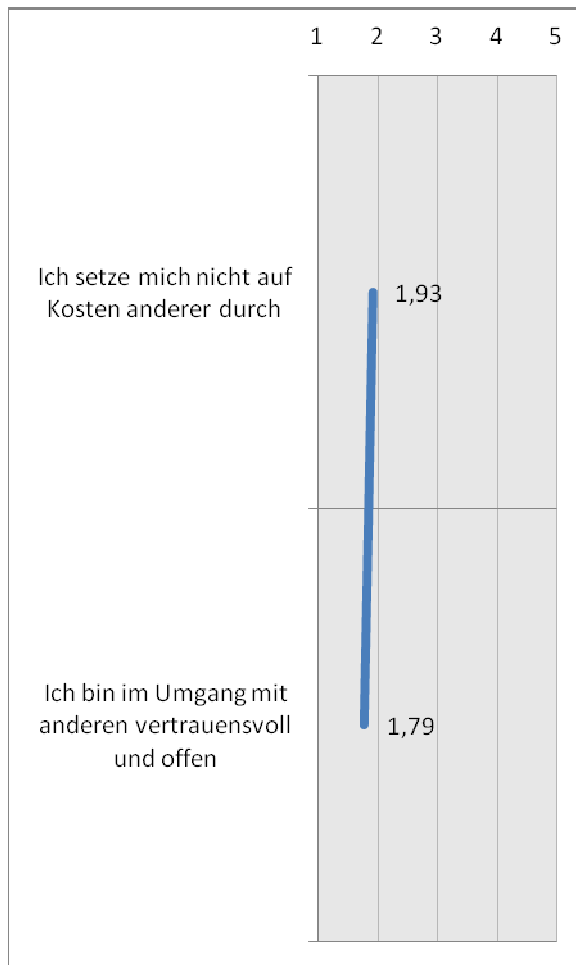


Abbildung 128: Ergebnisse der Dimension "Kooperationsfähigkeit" (n=300)

- Die Dimension „Teamfähigkeit“ umfasste folgende Einzelfragestellungen:
 - Ich bin gut ins Team integriert und werde von den anderen akzeptiert
 - Die anderen Teammitglieder teilen ihre Erfahrungen gerne mit mir und umgekehrt
 - Ich halte mich stets an Absprachen

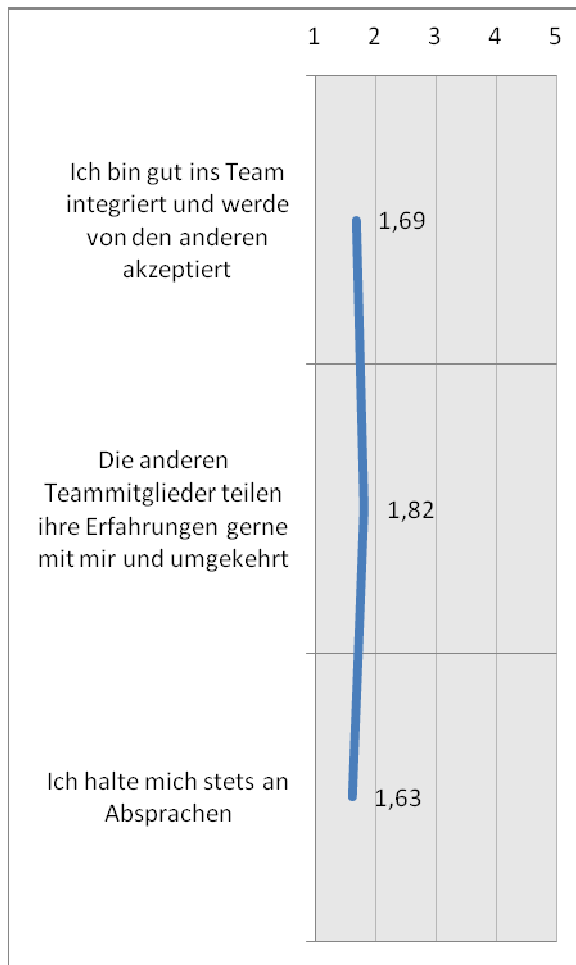


Abbildung 129: Ergebnisse der Dimension "Teamfähigkeit" (n=300)

Die auch in diesem Gesamtabschnitt durchgeführte Reliabilität ergibt einen sehr guten Chronbachs Alpha-Wert von 0,955. Die Trennschärfe für die Gesamtliste liegt zwischen 0,381 und 0,736. Auf Grund der durchgeführten Summenauswertungen ergeben sich folgende grundsätzlichen Ergebniswerte (s. Tabelle 12 bzw. Abb. 130).

Gültig	300
Fehlend	0
Mittelwert	73,79333333
Median	69
Standardabweichung	21,34986365
Schiefe	0,554411044
Kurtosis	-0,368073562
Minimum	40
Maximum	142

Tabelle 12: Basiswerte der Summenberechnungen im Abschnitt Kompetenz

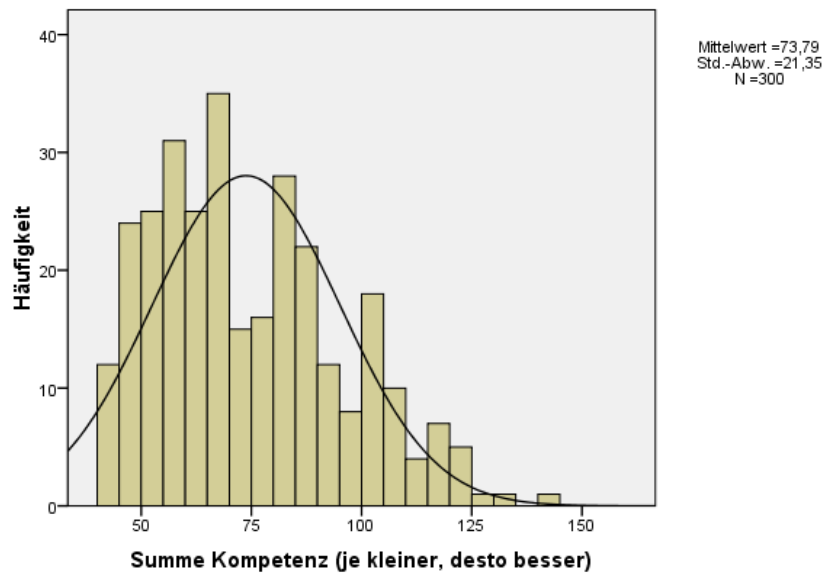


Abbildung 130: Mittelwerte und Standardabweichung im Bereich Kompetenz

Die abschließend durchgeführte Zusammenführung der Ergebniscluster zu vier gleich großen Quartilen ergibt folgende neue Kompetenztypen im COM3 (s. Tabelle 13).

Typ		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
a	40 - 56	74	24,66666667	24,66666667	24,66666667
b	57 - 69	78	26	26	50,66666667
c	70 - 86	72	24	24	74,66666667
d	87 - 200	76	25,33333333	25,33333333	100
	Gesamt	300	100	100	

Tabelle 13: Neue Kompetenztypen im COM3

7. Indexentwicklung und Handlungsempfehlungen

Der vorliegende neuentwickelte COM3-Index basiert auf drei unterschiedlichen Konzepten und Instrumenten, die auch im Verbund zu einer umfassenden IST-Analyse zu verwenden sind, um damit Problemfelder zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Indexwert für Kommunikation (eindimensional):

Das Ergebnis in diesem ersten Bereich ist ein eindimensionaler Index, der allerdings keine Summenbildung ermöglicht, weil nicht jeder Befragte alle 3 Interaktionspositionen ausgefüllt hat (Kollegen-Mitarbeiter-Vorgesetzter).

Die Indexbildung erfolgt auf Basis von drei Mittelwerten der Interaktionskanäle und einem Gesamtmittelwert, der auf 4 gleichgroße Gruppen (Quartile in römischen Ziffern I-IV) eingeteilt wurde („Je höher der Gesamtwert, desto weniger Kommunikation“).

Bei einer eventuellen Einzelursachenforschung ist es dabei wichtig, neben dem Gesamttypus die entsprechend deutlichen Positiv/Negativergebnisse im Detail innerhalb einer Dimension hierarchisch von oben nach unten zur Problemidentifikation heranzuziehen. Als Weiterführung der vorliegenden Ergebnisse ist eine Zusammenfassung anhand der Fragen (siehe Abbildung 85) auf Ebene von organisations- bzw. betrieblichen Betrachtungsweisen sowie auf die Einzelperson heruntergebrochen möglich.

Die daraus resultierenden Quartile sind:

- Typ I mit einem Gesamtwert von 1 - 2,299
- Typ II mit einem Gesamtwert von 2,3 - 2,799
- Typ III mit einem Gesamtwert von 2,8 - 3,199

- Typ IV mit einem Gesamtwert von 3,2 - 5

Indexwert für Commitment (mehrdimensional)

Insgesamt gibt es 45 Fragen in 8 Dimensionen. Diese Aussagen basieren auf ursprünglichen Dimensionen des AVEM bei einer Faktorisierung.

Das Muster der 8 Dimensionen bestimmt 4 neu definierte Personengruppen (Quartile in Großbuchstaben A-D). Für jede Person gibt es 45 Einzelwerte, die in der Folge 8 geclustert wurden. Jeder einzelne Faktorwert trägt zur Clusterbildung dabei signifikant bei.

Die daraus resultierenden Quartile sind:

- A=Ehrgeizig, nimmt Probleme an, Erfolg
- B=Perfektionist, verausgabt sich, Erfolg
- C=Phlegmatiker (Arbeit nicht wichtig, keine Verausgabung, kein Ehrgeiz, kein Perfektionsstreben, aber auch keine Resignation, schafft Distanzierung)
- D=Gescheiterter (verausgabt sich, Perfektionist, nimmt Probleme an; schafft aber keine Distanz und keinen Erfolg)

Indexwert für Kompetenz (eindimensional)

Dieser Indexwert basiert auf einem einfachen Summenindex von 40 Aussagen, der anschließend wiederum zu Quartilen (in arabischen Ziffern 1-4) geclustert wurde. Die individuellen Summenwerte liegen dabei zwischen 40 und 200. Dabei gilt das Prinzip „Je höher der Wert desto geringer die Kompetenz“.

Die daraus resultierenden Quartile sind:

- Typ a mit Summenwerten zwischen 40 - 56
- Typ b mit Summenwerten zwischen 57 - 69
- Typ c mit Summenwerten zwischen 70 - 86
- Typ d mit Summenwerten zwischen 87 - 200

Gesamt-Indexwert

Zusammengefasst ergibt sich daraus folgender COM3-Gesamtindex:

COM1	COM2	COM3
Communication	Commitment	Competence
I-IV	A-D	a-d
<i>(Probl.Intensität)</i>	<i>(Typ)</i>	<i>(Kompetenz)</i>

$\frac{1}{4}$ von Commitment lässt sich dabei durch Kompetenz erklären und ein $\frac{1}{4}$ von Commitment durch Kommunikation. Insgesamt ergeben sich daraus nun 64 mögliche Indextypenergebnisse. In Abbildung 131 werden die in vorliegender Befragung am häufigsten aufgetretenen Typen dargestellt.

Die häufigsten Typen dabei sind (s. Abb. 131):

IV-B-d
I-A-a
III-C-d
I-B-a
IV-C-b

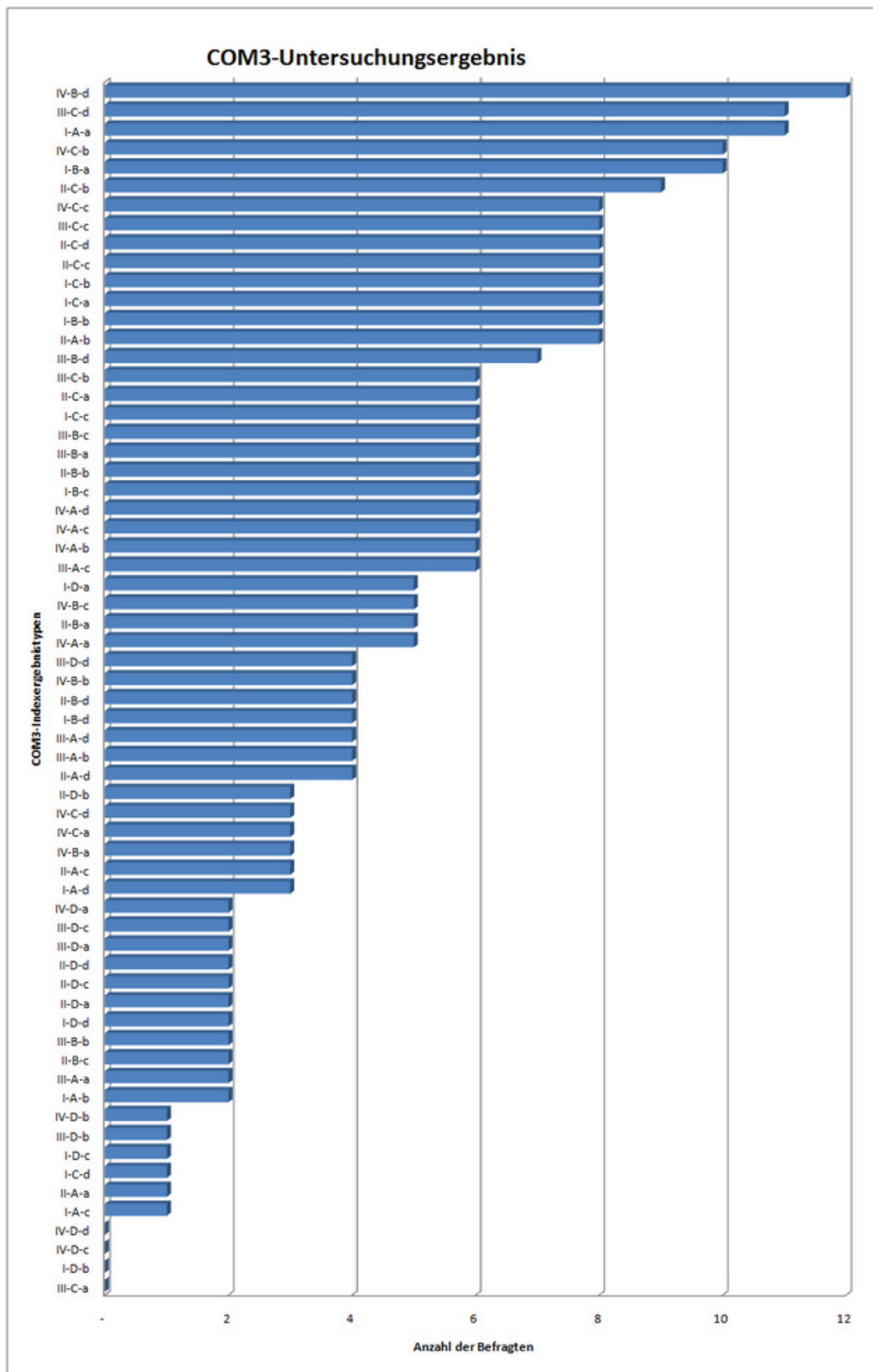


Abbildung 131: COM3-Ergebnistypen

8. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit versuchte erstmals einen messbaren Zusammenhang zwischen den Faktoren Commitment, Kommunikation und Competence in Form eines neuen Gesamtindex für die drei Einzelbereiche herzustellen.

Der entwickelte COM3-Index basiert dabei auf neuen Typenbildungen, die wichtige Informationen für den Bereich der unternehmerischen Personalentwicklung liefern können. Der neue Zugang besteht darin, dass erstmals Aussagen für gesamte Organisationsebenen und deren Teammitglieder möglich sind. Das hilft beim Recruiting und weiteren Personalmaßnahmen.

Der Erkenntnisgewinn vorliegender Arbeit bestätigt zunächst alle aufgestellten Einzelhypothesen: es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Kommunikation und Competence und der COM3-Index konnte übersichtlich auf Grund von Typisierungen Tendenzen im Bereich der Kommunikationsstärke feststellen, die Basis für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen darstellen können.

Der neue COM3-Index stellt eine sinnvolle Ergänzung zu klassischen Potentialanalysen und weiteren psychologischen Standardverfahren dar, da mittels Einzelwerten für MitarbeiterInnen etwa Teamspannungen und Agitationsmuster abgebildet werden können.

Eine webbasierte Umsetzung der Einzelindizes mit anschliessendem Coaching könnte eine Möglichkeit der betriebsinternen Implementierung in Zukunft darstellen.

Literatur

Abele-Brehm, A., Gendolla G. H. E. (2000): Motivation und Emotion. In: Otto, J.H., Euler, H.A., Mandl, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim. Beltz: 297-305.

Abels, H. (2001b): Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag. 2. Auflage.

Albrecht, G. (1997): Neue Anforderungen an Ermittlung und Bewertung von beruflicher Kompetenz. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster. Waxmann: 85-140.

Amelang, M., Bartussek, D. (2001): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung Stuttgart. Kohlhammer. 5. Auflage.

Arnold, R. (1990): Berufspädagogik Lehren und Lernen in der beruflichen Bildung. Aarau u. a., Verlag für Berufsbildung Sauerländer.

Arnold, R. (1996): Erwachsenenbildung. Eine Einführung in Grundlagen, Probleme und Perspektiven. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren. 3. Auflage.

Arnold, R. (1997): Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster. Waxmann: 253-307.

Arnold, R. (2002): Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung. Anmerkungen zu einem erwachsenpädagogischen Perspektivwechsel. In: Nuissl, E.,

Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung Nr. 49: 26-38.

Arnold, R. (Hrsg.) (2003a): Berufs- und Erwachsenenpädagogik, Baltmannsweiler, Schneider Verlag Hohengehren.

Arnold, R. (2003b): Berufspädagogik ist Erwachsenenpädagogik und umgekehrt. In: Arnold, R. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenpädagogik. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren: 4-41.

Arnold, R., Steinbach, S. (1998): Auf dem Weg zur Kompetenzentwicklung? Rekonstruktionen und Reflektionen zu einem Wandel der Begriffe. In: Markert, W. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung. Bd. 15. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren: 22-32.

Argenti, P; Forman, J. (2002): The Power of Corporate Communication.

Argenti, P. (2002): Corporate Communication.

Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.) (1995): Handbuch der Berufsbildung, Opladen. Leske + Buderich.

Atteslander, P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin u. a., de Gryter. 9. Auflage.

Bader, R. (1989): Berufliche Handlungskompetenz. In: Die berufsbildende Schule, 41 (2): 73-77.

Bader, R., Müller, M. (2002): Leitziel der Berufsbildung: Handlungskompetenz. Anregungen zur Ausdifferenzierung des Begriffs. In: Die berufsbildende Schule, 54 (6): 176-182.

Baethge, M., Baethge-Kinsky, V. (2002): Arbeit - die zweite Chance: Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen, in:

Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '02. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Rückblick - Stand - Ausblick, Münster. Waxmann: 69-140.

Baitsch, Ch. (1998): Lernen im Prozess der Arbeit - Zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 1998. Forschungsstand und Perspektiven. Münster. Waxmann.

Baitsch, Ch. (1999): Interorganisationale Lehr- und Lernnetzwerke. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster. Waxmann.

Ballwieser, W. (2002). Wertorientierung und Betriebswirtschaftslehre: Von Schmalenbach bis heute. In: Macharzina, K. und Neubürger, H.-J. Wertorientierte Unternehmensführung. Strategien - Strukturen - Controlling. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Balmer, J. M. T. (1995): Corporate Branding and Connoisseurship. Journal of General Management 21(1): 24-46.

Balmer, J. M. T. und Gray, E. R. (1999): Corporate identity and corporate Communications: creating a competitive advantage. Corporate Communications: An International Journal 4(4): 171-176.

Bales, R. (1950): Interaction process analysis: A method for the study of small groups Chicago. University of Chicago Press.

Bales, R., Cohen, S. (1982): SYMLOG. Ein System für die mehrstufige Beobachtung in Gruppen (Übersetzung durch Schneider und Orlik). Stuttgart. Klett-Cotta.

Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. Psychological Review, 2: 191-212.

Baraldi, C. (1997): GLU : Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme / von Claudio Baraldi ; Giancarlo Corsi ; Elena Esposito. - 1. Auflage. - Frankfurt am Main.Suhrkamp.

Baumert, I., Bos, W., Lehmann, R. (Hrsg.) (2000): TIMSS/III. Dritte Internationale Mathematik- und Naturwissenschaftsstudie. Mathematische und naturwissenschaftliche Bildung am Ende der Schullaufbahn. Bd. 2: Mathematische und physikalische Kompetenzen am Ende der gymnasialen Oberstufe. Opladen. Leske + Budrich.

Baumert, J., Artelt, C, Klieme, E., Neubrand, M., Prenzel, M., Schiefele, U., Schneider, W., Tilimann, K.J., Weiß, M. (Hrsg.) (2000): PISA 2000 - Die Länder der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Opladen. Leske + Buderich.

Baumgartner, P. (1993): Der Hintergrund des Wissens. Vorarbeiten zu einer Kritik der programmierbaren Vernunft. Klagenfurt. Kärntner Druck- und Verlagsgesellschaft.

Becker, M. (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3. Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Behr, G. (2002): Financial Reporting. In: Dubs, R. et al. Einführung in die Managementlehre. Bern. Haupt. S. 446-522.

Behrenwaldt, U. (2001): Wertschöpfung auf dem Prüfstand: Der Anspruch der institutionellen Investoren an die Investor-Relations-Arbeit. In: Achleitner, A.-K. und Bässen, A. Investor Relations am neuen Markt. Stuttgart, Schäffer-Poeschel. S. 421-434.

Beke-Bramkamp, R. und Hackeschmidt, J. (2001): Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit-warum sich die Kommunikationsaufgaben von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen nicht unterscheiden. In: Langen, C.

und Albrecht, W. Zielgruppe: Gesellschaft - Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung. S. 53-61.

Benninghaus, H. (1987): Substantielle Komplexität der Arbeit als zentrale Dimension der Jobstruktur. In: Zeitschrift für Soziologie, 16 (5): 334-352

Bentele, G. und Rühl, M., Hrsg. (1993): Theorien Öffentlicher Kommunikation - Problemfelder, Positionen, Perspektiven. München, Ölschläger.

Bentele, G. (1993): Wie wirklich ist die Medienwirklichkeit - Einige Anmerkungen zum Konstruktivismus und Realismus in der Kommunikationswissenschaft. In: Bentele, G. und Rühl, M. Theorien öffentlicher Kommunikation. München. Ölschläger. S. 152-171.

Bentele, G. und Rutsch, D. (2001): Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Röttger, U. Issues Management. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag. S. 141-160.

Bentele, G. und Andres, S. (2005): Ethische Herausforderungen an die Unternehmensführung. In: Bruhn, M. und Reichwald, R. zfo Schwerpunktthema Führung und Kommunikation.

Bentele, G. et al. (2005): Handbuch der Public Relations wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln mit Lexikon, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, G. und Will, M. (2006): Public Relations als Kommunikationsmanagement. In: Schmid, B. und Lyczek, B. Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden. Gabler.

Besson, N. A. (2003): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden. Gabler.

Bleicher, K. (1981): Organisation Formen und Modelle. Wiesbaden. Gabler.

Bleicher, K. (1986): Weltweite Strategien der Unternehmungsakquisition und-kooperation zur Bewältigung des Markt- und Technologiewandels. Wiesbaden. Gabler.

Berger, P.L., Luckmann, Th. (1994): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a.M. Fischer-Taschenbuch-Verlag. 5. Auflage.

Bergmann, B. (1998): Tätigkeitsanforderungen im Verlauf der Berufsbiographie. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42 (1): 2-14.

Bergmann, B. (2000a): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardanjan, B., Wilczek, S. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster u. a., Waxmann: 11-39.

Bergmann, B. (2000b): Konzept zur Untersuchung arbeitsimmanenter Kompetenzentwicklung -Ansatz und Projektziele. In: Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardanjan, B., Wilczek, S. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster. Waxmann: 41-54.

Bergmann, B. (2003): Selbstkonzept beruflicher Kompetenz. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel: 229-260.

Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardanjan, B., Wilczek, S. (Hrsg.) (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster. Waxmann.

Bernien, M. (1997): Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster. Waxmann: 17-83.

Bieling, G. (1980): Bildungsprobleme der Diplomspsychologen aus Sicht der Praxis. In: E.Stephan (Hrsg.). Aus- und Weiterbildung in Psychologie, Weinheim. S. 256-265 .

Bjornavold, J. (1997): Die Bewertung nicht formell erworbener Kenntnisse. Qualität und Grenzen verschiedener Verfahrensweisen. In: Berufsbildung, Nr. 12: 62-81.

Bjornavold, J. (2000): Lernen sichtbar machen: Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen. Luxemburg. Amt für Amtl. Veröff. d. Europ. Gemeinschaften.

Bleicher, K. (1992): Kodifizierung und Kommunikation unternehmenspolitischer Konzepte in Leitbildern. Die Unternehmung 2: 59-78.

Bleicher, K. (1994): Normatives Management Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt. Campus Verlag.

Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt a.M.. Campus Verlag.

Bleicher, K. (1999): Das Konzept Integriertes Management Visionen - Missionen - Programme. Frankfurt. Campus Verlag.

Bock, H. und Fuchs, L. (2001): Vom trägen Tanker zum wendigen Schnellboot - Organisationsstrukturen als Chance für Kommunikation. In: Langen, C. und Albrecht, W. Zielgruppe: Gesellschaft - Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh. Bertelsmann Stiftung. S. 63-81.

Bonfadelli, H. (2004): Medienwirkungsforschung, UVK-Verl.-Ges.

Bouncken, R. B. (2000): Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 70(7): 865-885.

Böcking, H.-J. und Müßig, A. (2003). Neue Herausforderungen für den Konzernlagebericht durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz sowie den deutschen Corporate Governance Kodex? - Zugleich ein Ausschnitt aus dem gegenwärtigen Anforderungsprofil an den Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer.

Blumer, H. (1973): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen: 80-143.

Böhm, W. (Hrsg.) (1994): Wörterbuch der Pädagogik. Stuttgart. KÖrner Verlag.

Bohnsohn, R. (2002): Die inflationäre Anwendung des Kompetenzbegriffs fordert die bildungstheoretische Reflexion heraus. In: Empirische Pädagogik, 17 (2): 256-271.

Bolder, A. (2002): Arbeit, Qualifikation und Kompetenzen. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung. Opladen. Leske + Buderich: 651-674.

Borkenau, P.; Ostendorf, F. (1993): NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. Handanweisung. Göttingen. Hogrefe.

Bortz, J., Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin. Springer. 2. Auflage.

Bosetzky, H. (1979): Die bewusste Schaffung von Unklarheit als innerorganisatorisches Problem. Zeitschrift für Organisation, 2/79, 63-70.

Brahler, E., Holling, H., Leutner, D., Petermann, F. (Hrsg.) (2002): Brickenkamp Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests. Göttingen. Hogrefe. 2. Auflage.

Brandstätter, H. (1979): Die Ermittlung personaler Eigenschaften kognitiver Art. In: Reber, G. (Hrsg.): Personalinformationssysteme. Stuttgart. Poeschel: 74-95.

Brandstätter, H. (2004): Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Stuttgart. Hans Huber Verlag: 257-288,

Bredow, A., Dobischat, R., Rottmann, J. (Hrsg.) (2003): Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A-Z. Grundlagen, Kernfragen und Perspektiven. Diskussion Berufsbildung. Bd. 4. Baltmannsweiler. Schneider Verlag.

Bremer, R. (2003): Zur Konzeption von Untersuchungen beruflicher Identität und fachlicher Kompetenz - ein empirisch-methodologischer Beitrag zu einer berufspädagogischen Entwicklungstheorie. In: Jennewein K., Knauth P., Roben P., Zülch G. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen - Beiträge zur Konferenz der Arbeitsgemeinschaft gewerblich technische Wissenschaften und ihre Didaktiken in der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft am 23. September 2002 in Karlsruhe. Baden-Baden. Nomos-Verlag: 107-121.

Bremer, R., Haasler, B. (2004): Analyse der Entwicklung fachlicher Kompetenz und beruflicher Identität in der beruflichen Erstausbildung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 50 (2): 162- 181.

Bremer R., Rauner F., Roben P. (2001): Experten-Facharbeiter-Workshops als Instrument der berufswissenschaftlichen Qualifikationsforschung. In: Eicker, F., Perterson, W., Pfeiffer, E. (Hrsg.): Mensch-Maschine-Interaktionen. Arbeiten und Lernen in rechnergestützten Arbeitssystemen in der Industrie, Handwerk und Dienstleistungen (HG TB 1999). Baden-Baden. Nomos-Verlag: 211-231.

Bretschneider M., Preißer R. (2003): Sichtbarmachung und Anerkennung von informellem Lernen im Rahmen der individuellen Erstellung von

Weiterbildungspässen. In: Nuissl, E., Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.):
Zertifikate. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 4/2003: 31-44.

Brodel, R. (2002): Relationierungen zur Kompetenzdebatte. In: Nuissl, E.,
Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung statt
Bildungsziele? Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49: 39-48.

Brönimann, C. (1970): Aufbau und Beurteilung des Kommunikationssystems
von Unternehmungen. Bern, Stuttgart.Haupt.

Börsig, C. (2002): Geleitwort. In: Macharzina, K. und Neubürger, H.-J.
Wertorientierte Unternehmensführung. Strategien - Strukturen - Controlling.
Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Börsig, C. und Coenenberg, A. G. (2003): Bewertung von Unternehmen.
Strategie - Markt - Risiko. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Brauner, D. J. et al., Hrsg. (2001): Lexikon der Presse- und
Öffentlichkeitsarbeit. Book Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.
München. Oldenbourg Verlag.

Broda, B. M. (2003): Iternative Ansätze zur Messung des intellektuellen
Kapitals. Der Schweizer Treuhänder 9: S. 729-740.

Bromley, D. (2002): Comparing Corporate Reputations: League Tables,
Quotients, Benchmarks, or Case Studies? Corporate Reputation Review
5(1): 35-50.

Bronn, P. S. (2001): Communication managers as strategists? Can they
make the grade? Journal of Communication Management 5(4): 313-326.

Bronn, C. und Bronn, P. S. (2005): Reputation and Organizational
Efficiency: A Data Envelopment Analysis Study. Corporate Reputation
Review 8(1): 45-58.

Bruhn, M. und Dahlhoff, H. D. (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Bruhn, M. und Boenigk, M. (1999): Integrierte Kommunikation. Entwicklungsstand in Unternehmen. Wiesbaden. Gabler.

Bruhn, M. et al., Hrsg. (2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden. Gabler.

Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Bruhn, M. und Ahlers, G. M. (2004): Der Streit um die Vormachtstellung von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation - Eine unendliche Geschichte? Marketing ZFP 26(1): 71-80.

Bruns, A., Faber, K. (2003): Die Erwachsenenpädagogik als Wissenschaft der Bildung und des Lernens Erwachsener. In: Arnold, R. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenpädagogik. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren: 212-232.

Chomsky, N. (1973): Aspekte der Syntax-Theorie. Frankfurt a.M. . Suhrkamp.

Clement, U., Arnold, R. (Hrsg.) (2002): Kompetenzentwicklung im Fokus. Opladen. Leske + Buderich.

Corsten, M. (1998): Die Kultivierung beruflicher Handlungsstile. Einbettung, Nutzung und Gestaltung von Berufskompetenzen. Frankfurt a.M., Campus-Verlag.

Costa, P.T., McCrae, R.R. (1985): The NEO Personality Inventory. Manual Form S and Form R. Odessa, FL: Psychological Assessment Ressources.

Dahrendorf, R. (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialforschung, 8: 540-568.

De Cuvry, A./ Haberland, F./ Michl, W., Breß, H. (Hrsg.) (1999): Erlebnis Erwachsenenbildung. Zur Aktualität handlungsorientierter Pädagogik. Neuwied. Luchterhand.

De Jong, T., / Ferguson- Hessler, M.G.M. (1996): Types and qualities of knowledge In: Educational Psychologist, H. 31: 15-113.

Dehnbostel, P. (2001): Lernen in modernen Arbeitsprozessen - Zur Neugestaltung betrieblicher Bildungsarbeit. In: De Cuvry, A., Haberland, F., Michl, W., Breß, H. (Hrsg.): Erlebnis Erwachsenenbildung. Zur Aktualität handlungsorientierter Pädagogik. Neuwied. Luchterhand: 153-163.

Dehnbostel, P. (2000): Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '2000. Lernen im Wandel - Wandel durch Lernen. Münster. Waxmann: 53-93.

Dehnbostel, P., Eisholz, U., Meister, J., Meyer-Menk, J. (Hrsg.) (2002): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin. Ed. Sigma.

DeSeCo (2005): Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen. Zusammenfassung. www.oecd.org/dataoecd/36/56/35693281.pdf.

Dietrich, A., Meyer-Menk, J. (2002): Berufliches Lernen in Netzwerken und Kooperationen. Ansatzpunkte zur Kompetenzerfassung und -zertifizierung, www.bwpat.de, 3: 1-17.

Dobischat, R., Seifert, H., Ahlne, E. (Hrsg.) (2003): Integration von Arbeiten und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Berlin, ed. Sigma.

Dohmen, G. (2002): Lebenslang Lernen - und wo bleibt die "Bildung"?. In: Nuissl, E., Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49: 8-14.

Dreyfus, H. L., Dreyfus, St. E. (1987): Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition. Reinbek. Rowohlt.

Dunckel, H. (Hrsg.) (1999): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich. vdf Hochschulverlag.

Eckert, M. (1992): Handlungsorientiertes Lernen in der beruflichen Bildung - Theoretische Bezüge und praktische Konsequenzen. In: Pätzold, G. (Hrsg.): Handlungsorientierung in der beruflichen Bildung. Frankfurt a.M.: 55-78.

Eicker, F., Perterson, W., Pfeiffer, E. (Hrsg.) (1999): Mensch-Maschine-Interaktionen. Arbeiten und Lernen in rechnergestützten Arbeitssystemen in der Industrie, Handwerk und Dienstleistungen. Baden-Baden. Nomos-Verlag.

Erlar u. a. (2000): Die Kompetenzbilanz: Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit. KAB Süddeutscher Verband / Deutsches Jugendinstitut München.

Erlar u. a. (2002): Kompetenzbilanz - Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte, Berufsrückkehrerinnen. KAB Süddeutscher Verband / Deutsches Jugendinstitut München.

Erlar, W. (2003): Die Kompetenzbilanz - Ein Instrument zur Selbst- und Fremdeinschätzung sozialer, methodischer und personaler Kompetenzen im Blick auf die berufliche und persönliche Entwicklung. In: Straka, G. A. (Hrsg.): Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen. Münster. Waxmann: 169-185.

Erler, W., Gerzer-Saß, A., Nußhardt, Ch., Saß, J. (2003): Die Kompetenzbilanz - Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel: 339-352.

Erpenbeck, J. (1997): Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikationsentwicklungsmanagement (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster. Waxmann: 309-316.

Erpenbeck, J., Heyse, V. (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikationsentwicklungsmanagement (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster. Waxmann: 15-152.

Erpenbeck, J., Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster. Waxmann.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Esser, H. (1999): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Bd. 1: Situationslogik und Handeln. Frankfurt a.M.. Campus- Verlag.

Esser, U. (1987): Projekte META 1, 2 und 3. Leipzig: Karl-Marx-Universität, Herder-Institut (unveröffentlicht).

Euler, D., Reemtsma-Theis, M. (1999): Sozialkompetenz? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 95. Bd., H. 2: 168-198.

Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission (1995): Lehren und Lernen. Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft. Brüssel.

Ewert, O. (1965): Gefühle und Stimmungen, in: Thomae (1965, Hrsg). HBdP, 2, Allgemeine Psychologie II, Motivation. Göttingen. Hogrefe.

Faulstich, P. / Zeuner, Ch. (1999): Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung. Weinheim. Juventa Verlag.

Faulstich, P. (1997): Kompetenz - Zertifikate - Indikatoren im Hinblick auf arbeitsorientierte Erwachsenenbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung *97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster . Waxmann: 141-196.

Faulstich, P. (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung. Kompetenz und Organisation. München. Vahlen.

Fisch, R. (1994): Eine Methode zur Analyse von Interaktionsprozessen beim Problemlösen in Gruppen. In: Gruppendynamik, 25 (2): 149-168.

Fisher, B.A. (1978): Perspectives on Human Communication. New York: Macmillan.

Flehtner, H.J. (1984): Grundbegriffe der Kybernetik. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2000): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek. Rowohlt. 5. Auflage.

Frei, F., Duell, W., Baitsch, C. (1984): Arbeit und Kompetenzentwicklung. Bern. Huber.

Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W., Ruch, L. (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. Zürich, vdf Hochschulverlag. 2. Auflage.

Frey, A. (2003): Kompetenzentwicklung und deren Diagnose in unterschiedlichen Ausbildungsberufen - eine berufspädagogische Notwendigkeit. In: Jennewein, K., Roben, P. Zülch, G. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in Unternehmensprozessen. Baden Baden. Nomos Verlag: 347-159.

Frey, A., Balzer, L. (2002): Beurteilungsbögen zu sozialen und methodischen Kompetenzen (unveröffentlichtes Manuskript).

Frey, A., Balzer, L. (2003): Beurteilungsbögen zu sozialen Kompetenzen und methodischen Kompetenzen - In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel: 323-336.

Frey, A., Balzer, L. (2003): Soziale und methodische Kompetenzen - der Beurteilungsbögen, Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Kompetenzen. In: Empirische Pädagogik, 17(2): 148-175.

Friedrichs, J. (1990): Methoden der empirischen Sozialforschung. WV Studium. Bd. 28. Opladen. Westdeutscher Verlag. 14. Auflage.

Frieling, E. (1978): Fragebogen zur Arbeitsanalyse - FAA. Deutsche Bearbeitung des „Position Analysis Questionnaire" (PAQ). Bern. Huber.

Frieling, E. (1996): Von der Schwierigkeit der Personalentwicklung. In: QU EM-Bulletin, 6/1996.

Frieling, E. (2000): Kompetenzentwicklung - ein erwachsener Prozess. In: Frieling, E., Grote, S., Bernhard, H. (Hrsg.): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster. Waxmann: 13-19.

Frieling, E., Bernhard, H., Grote, S. (1999): Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen

Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster, u. a., Waxmann: 147-212.

Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S., Bernhard, H. (Hrsg.) (2000): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?. Münster. Waxmann

Frieling, E., Sonntag, K.-H. (1999): Lehrbuch Arbeitspsychologie. Bern. Huber.

Fuchs-Heinritz, W. (1994): Lexikon zur Soziologie. Opladen. Westdt. Verlag. 3. Auflage.

Gebert, D., Rosenstiel, L.v. (1996): Organisationspsychologie. Person und Organisation. Stuttgart. Kohlhammer.

Geißler, K. A., Orthey, F. M. (2002): Kompetenz. Ein Begriff für das verwertbare Ungefährere. In: Nüssli, E., Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49: 69-79,

Gomez Tutor, C. (2003): Didaktik und Methodik der Erwachsenenpädagogik. In: Arnold, R. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenpädagogik. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren: 308-324.

Goffmann (1973). Wir spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München. Piper.

Göpfert, P. (2000): Typen von Erwerbsverläufen. Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardanjan, B., Wilczek, S. (Hrsg.) (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster. Waxmann: 181-196.

Grob, U., MaagMerki, K. (2001): Überfachliche Kompetenzen. Theoretische Grundlegung und empirische Erprobung eines Indikatorensystems. Bern u. a.. Lang.

Grubitzsch, S. (1999): Testtheorie - Testpraxis. Psychologische Tests und Prüfverfahren im kritischen Überblick. Eschborn. Klotz. 2. Auflage.

Grünewald, U., Moraal, D., Schönfeld, G. (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Bielefeld. Bertelsmann.

Gruschka, A. (1985): Wie Schüler Erzieher werden. Wetzlar. Verlag Büchse der Pandora.

Guttman, L. (1954): An outline of some new methodology in social research. Public Opinion Quarterly, 18, 395-404.

Haasler, B., Beelmann, G. (2005): Kompetenzen erfassen - Berufliche Entwicklungsaufgaben. In: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld. Bertelsmann: 622-628.

Habermas, J. (1988a): Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Bd. 1. Frankfurt a.M. .Suhrkamp.

Habermas, J. (1988b): Theorie des kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalen Vernunft. Bd.2. Frankfurt a.M. Suhrkamp.

Hacker, H., Leutner, D., Amelang, M. (1998): Standards für pädagogisches und psychologisches Testen. Bern. Hogrefe.

Hacker, W (1973): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie: psychische Struktur und Regulation von Arbeitstätigkeiten. Berlin. Dt. Verl. der Wissenschaft.

Hacker, W. (1978): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich), Bd. 20. Bern. Huber.

Hacker, W. (1995): Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. Zürich. vdf Hochschulverlag.

Hacker, W. (1995): Arbeitstätigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen. Heidelberg. Asanger.

Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern. Huber.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. In: Journal of Applied Psychology, 60: 159-170.

Hanft, A., (1999): Eignungsdiagnostik in Betrieben - Psychologische Testverfahren und Assessment Centre als Instrumente der Personalselektion. In: Grubitzsch, S.: Testtheorie - Testpraxis. Psychologische Tests und Prüfverfahren im kritischen Überblick. Eschborn. Klotz. 2. Auflage: 263-296.

Hänggi, G. (2001): Macht der Kompetenz. Ausschöpfung der Leistungspotentiale durch zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung. Frechen-Königsdorf. Datakontext.

Harris, M. M., Schaubroeck, J. (1988): A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. In: Personal Psychology, 41: 43-62.

Havinghurst, R. J. (1948/1972): Development Task and Education. New York: David Mc Kay Company.

Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln. Berlin. Springer. 2. Auflage.

Heinemeier, S. (1991): Zeitstrukturkrisen. Biographische Interviews mit Arbeitslosen. Opladen. Leske + Buderich.

Herzberg, F. (2003): Was Mitarbeiter in Schwung bringt in Harvard Business Manager 4/2003.

Heyse, V./ Erpenbeck, J. (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld. Bertelsmann.

Hof, Ch. (2001): Wie lässt sich soziale Kompetenz konkreter bestimmen? In: GdWZ. 12 (4): 151-154.

Hof, Ch. (2002): Wie lassen sich soziale Kompetenzen bewerten?. In; Clement, U., Arnold, R. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Fokus. Opladen. Leske + Buderich: 153-166.

Hof, Ch. (2002): Von der Wissensvermittlung zur Kompetenzorientierung in der Erwachsenenbildung Anmerkungen zur scheinbaren Alternative zwischen Kompetenz und Wissen, In: Nüssli, E., Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49: 80-89.

Hossiep, R., Paschen, M., Mühlhaus, O. (2000): Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Anwendungen, Instrumente. Göttingen u. a., Verlag für Angewandte Psychologie.

Husemann, R., Vonken, M. (2003): Zeitmuster von Lernzeiten, Befunde aus der empirischen Weiterbildungsforschung. In: Dobischat, R., Seifert, H., Ahlne, E, (Hrsg.). Integration von Arbeiten und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens, Berlin, ed. Sigma. 2003: 83-129.

Izard, C.E. (1981): Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie. Weinheim. Beltz.

Jakubowski D. (2001): Innerbetriebliche Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit. Diplomarbeit an der Universität Hamburg, Diplomica GmbH.

Jäger, A.O., Süß, H.-M., Beauducel, A. (1997): Berliner Intelligenzstruktur-Test. BIS-Test. Handanweisung. Göttingen. Hogrefe. Verlag für Angewandte Psychologie.

Janowski, A., Fittkau, B., Rauer, W. (1994): Beurteilungshilfen für Lehrer. Göttingen. Hogrefe.

Jantsch, E. (1984). Die Selbstorganisation des Universums. München: Hanser.

Jaques, E. (1951): The Changing Culture of a Factory, London. Tavistock Publications.

Jennewein, K., Knauth, P., Roben, P., Zülch, G. (Hrsg.) (2002): Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen - Beiträge zur Konferenz der Arbeitsgemeinschaft gewerblich technische Wissenschaften und ihre Didaktiken in der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft am 23/24. September 2002 in Karlsruhe. Baden-Baden. Nomos-Verlag.

Jennewein, K., Roben, P. Zülch, G. (Hrsg.) (2003): Kompetenzentwicklung in Unternehmensprozessen. Baden Baden. Nomos Verlag.

Joas, H. (1996): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt a.M., Suhrkamp.

Jung, H. (2000): Potenzialbeurteilung als Grundlage der Personalentwicklung In: GdWZ, H. 2: 198-200.

Kaiser, A. (1998): Carte de competence: Wie lassen sich Kompetenzen feststellen ?. In: GdWZ, H. 5: 199-201.

Kaiser, A. (1998): Situationsorientierter Ansatz in der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3: 225-232.

Kanning, U. P. (2002): Die Psychologie der Personalbeurteilung. In: Kanning, U.P., Holling, H. (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen. Hogrefe, Verlag für Angewandte Psychologie: 15-46.

Kanning, U. P. (2003): Diagnostik sozialer Kompetenzen. Göttingen u. a., Hogrefe, Verlag für Angewandte Psychologie.

Kanning, U.P. (2004): Standards der Personaldiagnostik. Beuth. Hogrefe.

Kanning, U.P., Holling, H. (Hrsg.) (2002): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen u. a., Hogrefe, Verlag für Angewandte Psychologie.

Kauffeld, S. (2000): Das Kassler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung beruflicher Handlungskompetenz. In: Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S., Bernhard, H. (Hrsg.): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster u. a., Waxmann: 33-48.

Kauffeld, S. (2002): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) - ein Beitrag zur Kompetenzmessung. In: Clement, U., Arnold, R. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Fokus. Opladen. Leske + Buderich: 131-151.

Kauffeld, S. (2005): Kompetenzen messen, bewerten und entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Habilitationsschrift. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und Psychologie der Universität Kassel.

Kauffeld, S., Grote, S., Frieling, E. (2003): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR). In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel: 261-282.

Kauffeld, S., Jonas, E., Grote, S., Frey, D., Frieling, E. (2004): Innovationsklima - Konstruktion und erste psychometrische Überprüfung eines Messinstrumentes. In: Diagnostica, 50 (3): 153-164.

Kaufhold, M. (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung: Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Dissertation, Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage

Klafki, W. (1993): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik. Weinheim. Beltz. 3. Auflage.

Klaus, G. (Hrsg.) (1971): Wörterbuch der Kybernetik (Bd. 1 & 2). Frankfurt: Fischer.

Kleinginna, P.R., Kleinginna, A.M. (1981): A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5: 345-379.

Kleinmann, M., Strauß, B. (Hrsg.) (2000): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen u. a., Verlag für Angewandte Psychologie.

Klieme, E. (2000): Fachleistungen im voruniversitären Mathematik- und Physikunterricht. In: Baumert, J., Bos, W., Lehmann, R. (Hrsg.), TIMSS/IH. Dritte Internationale Mathematik- und Naturwissenschaftsstudie. Mathematische und naturwissenschaftliche Bildung am Ende der Schullaufbahn. Bd. 2: Mathematische und physikalische Kompetenzen am Ende der gymnasialen Oberstufe. Opladen: Leske + Budrich.

Klieme, E., Neubrand, M. & Lüdtke, O. (2001): Mathematische Grundbildung: Testkonzeption und Ergebnisse. In: Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.), PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen: Leske + Budrich: 139-190.

Knöchel, W. (1996): Qualifikation, Kompetenz und Weiterbildung. Schriften zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. ITF. Bd. 21. Schwerin

Kromrey, H. (2000): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Opladen. Leske + Buderich. 9. Auflage.

Krone, K. J./Jablin, F. M./Putnam, L. L. (1987): Communication theory and organizational communication. Multiple perspectives. In: Jablin, F. M./Putnam,

L. L./Roberts, K. H./Porter, L. W. (Hrsg.): Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective. Newbury Park/London/New Delhi, S. 18-40.

Krüger, H.H., Marotzki, W. (Hrsg.) (1995): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen. Leske + Buderich.

Laatz, W. (1993): Empirische Methoden. Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Thun und Frankfurt a.M.. Harri Deutsch.

Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Methodologie. Bd. 1. Weinheim. Beltz. Psychologie Verlags Union.

Lang von Wins, Th. (2003): Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel: 585-618.

Lang von Wins, Th., Rosenstiel, L.v. (2000): Potentialfeststellungsverfahren. In: Kleinmann, M., Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen, u. a., Verlag für Angewandte Psychologie; 73-100.

Langens, Th. A., Sokolowsky, K., Schmält, H. D. (2003): Das Multi-Motiv-Gitter (MMG). In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel: 71-80.

Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D., Campion, M.A. (1980): The situational interview In: Journal of Applied Psychology, H. 65: 422-427.

Leavitt, H.J. (1951): Some Effects of certain Communication Patterns on Group Performance. Journal of Abnormal Social Psychology, 46, 38-50.

Lempert, W. (1998): Berufliche Sozialisation oder was Berufe aus Menschen machen. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung. Bd. 16. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren. 1998.

Lenzen, D., Luhmann, N. (Hrsg.) (1997): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem - Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. Frankfurt a. M.. Suhrkamp.

Lewin, K. (1939): Principles of topological psychological. New York: McGraw Hill.

Lichtenberger, Y. (1999): Von der Qualifikation zur Kompetenz. Die Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung. *99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster. Waxmann; 275-307.

Lienert, G. A.; Raatz, U. (1998): Testaufbau und Testanalyse. Weinheim. Beltz. Psychologie Verlags Union. 6. Auflage.

Lipsmeier, A. (1995): Die didaktische Struktur des beruflichen Bildungswesens. In: Lenzen, D. (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. Bd. 9. Sekundarstufe II • Jugendbildung zwischen Schule und Beruf. Stuttgart. Klett-Cotta: 227-249.

Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M., Suhrkamp.

Luhmann, N. (1997): Erziehung als Form des Lebenslaufs. In: Lenzen, D., Luhmann, N. (Hrsg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem - Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. Frankfurt a.M.. Suhrkamp.

Mabbe, P.A. III, West, S. G. (1992): Validity of Self-Evaluation of Ability. A Review and Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology, H. 3: 280-296.

Magnusson, D. (1981): Wanted: A psychology of Situations. In: Magnusson, D. (Hrsg.): Toward a psychology of situations. An individualperspective. Hillsdale, NJ., Erlbaum: 9-32.

Maslow, A.H. (2008): Motivation und Persönlichkeit. (11. Auflage). Reinbek bei Hamburg. Rowohlt.

Max, Ch. (1999): Entwicklung von Kompetenz, Ein neues Paradigma für das Lernen in Schule und Arbeitswelt. Ertrag und Perspektiven der französisch sprachigen Kompetenzforschung und ihre Bedeutung als Gestaltungsprinzip von Bildung. Frankfurt a.M. . Lang.

Mayring, Ph. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Einleitung zum qualitativen Denken. Weinheim. Beltz. 3. Auflage.

McCelland, D.C. (1973): Testing for Competence rather than for "Intelligence" In: American Psychologist, H. 28: 1-14.

McGuire. (1969). The Nature of Attitudes and Attitude Change. In Lindzey, G. & Aronson, E. (Hrsg.), Handbook of Social Psychology (Bd. 3, S. 136-314). Reading: Addison-Wesley.

Mead, G.H. (1995): Geist, Identität und Gesellschaft aus Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt a.M.. Suhrkamp. 10. Auflage.

Meier, A. J. (2002): Bewertung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung. Beitrag personalwirtschaftlicher Beurteilungsverfahren zur Bewertung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung. In: Staudt, E., Kailer, N., Kriegesmann, B., Meier, A.J., Stephan, H., Ziegler, A. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement, Münster. Waxmann: 437-491.

Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft In: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. MittAB, H. I: 36-43.

Metzig, W., Schuster, M. (1993): Lernen zu Lernen. Lernstrategie wirkungsvoll einsetzen. Heidelberg. Springer.

Miebach, B. (1991): Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. Wiesbaden. Vs Verlag für Sozialwissenschaften.

Mintzberg H. / Quinn, J.B. (1991): The Strategy Process, Prentice Hall, Hemel. Hempstead .

Mintzberg H./ Quinn, J.B. / Ghoshal, S. (1995): The Strategy Process, Prentice-Hall. Hemel. Hempstead .

Moore, A., Theunissen, A.F. (1994): Qualifikation versus Kompetenz. Eine Diskussion um Begriffe, die Entwicklung neuer Modelle oder eine Frage von politischem Rang? In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung, H. 1: 74-80.

Moser, K. (1999): Selbstbeurteilung beruflicher Leistungen. Überblick und offene Fragen In: Psychologische Rundschau, 50 (I): 14-25.

Moser, K. (2004): Selbstbeurteilung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen. Hogrefe: 83-99.

Moser, K., Donat, M., Schuler, H., Funke, U., Roloff, K. (1994): Validität der Selbstbeurteilung beruflicher Leistung. Eine Untersuchung im Bereich industrieller Forschung und Entwicklung. In: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, H. 41: 473-499.

Müller, G. (1999): Organisationskultur, Organisationsklima und Befriedigungsquellen der Arbeit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43 (NF)(4), 193-201.

Müller-Stewens, G. / Lechner, Ch. (2003): Strategisches Management..- Wie strategische Initiativen zum Wandel führen (3. Auflage), Schäffer-Poeschel-Verlag.

Münch, J. (2003): Geschichte der Berufspädagogik. In: Arnold, R. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenpädagogik. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren: 69-85.

Münch, J. (2003): Theorien der beruflichen Bildung. In: Arnold, R. (Hrsg.): Berufs- und Erwachsenenpädagogik. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren: 86-105.

Murray, H.A. (1938): Explorations in personality. New York. Oxford University Press.

Neuberger O. (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart. Verlag W. Kohlhammer .

Neuberger, O. (1984): Miteinander arbeiten - miteinander reden!: Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialforschung.

Neuburger, E. (1968): Kommunikation der Gruppe. Habilitations-Schrift an der Universität München.

Neuweg, G. H. (1999): Könnerschaft und implizites Wissen. Münster. Waxmann.

Newcomb, T.M. (1953): An Approach to the Study of Communicative Acts. Psychological

Review, 60, 393-404. Nießen, M. (1977): Gruppendiskussion. Interpretative Methodologie, München. Fink.

Rogers, E. / Kincaid, D. L. (1981): Communication networks: A paradigm for new research. New York: Free Press.

Nuissl, E. (Hrsg.) (2004): PISA für Erwachsene. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 27, 4/2004. Bielefeld. Bertelsmann.

Nuissl, E., Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.) (2002): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49.

Nuissl, E., Schiersmann, Ch., Siebert, H. (Hrsg.) (2003): Zertifikate. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 4/2003.

Oerter, R. (1991): Entwicklung und Förderung: Angewandte Entwicklungspsychologie. In; Roth, L. (Hrsg.): Pädagogik. Handbuch für Studium und Praxis. München. Ehrenwirth: 158-171.

Oesterreich, R., Volpert, W. (Hrsg.) (1991): VERA Version 2. Arbeitsanalyseverfahren zur Ermittlung von Planungs- und Denkanforderungen im Rahmen der RHIA-Anwendung, Berlin. Techn. Univ., Univ.-Bibliothek, Abt. Publikationen.

Offe, C. (1970): Leistungsprinzip und individuelle Arbeit. Mechanismen der Status Verteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen Leistungsgesellschaft. Frankfurt a.M.

Olbricht, J. (2001): Geschichte der Erwachsenenbildung in Deutschland. Bonn. Bundeszentrale für politische Bildung.

Otto, J.H., Euler, H. A., Mandl, H. (2000): Begriffsbestimmungen. In: Otto, J.H., Euler, H.A., Mandl, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim. Beltz. Psychologie Verlags Union: 11-18.

Otto, J.H., Euler, H.A., Mandl, H. (Hrsg.) (2000): Emotionspsychologie. Ein Handbuch. Weinheim. Beltz. Psychologie Verlags Union.

Parsons, T. (1994): Akteur, Situation und normative Muster. Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns. Frankfurt a.M.. Suhrkamp.

Paschen, M. (2003): Kompetenzmodelle - konzeptioneller Hintergrund und praktische Empfehlung, In: Wirtschaftspsychologie, 10 (2): 54-59.

Patry, J. L. (1991): Transssituationale Konsistenz des Verhaltens und Handelns in der Erziehung. Bern. Lang.

Patzold, G. (1995): Vermittlung von Fachkompetenz in der Berufsbildung. In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbitdung. Opladen. Leske + Buderich: 157-170.

Patzold, G. (Hrsg.) (1992): Handlungsorientierung in der beruflichen Bildung. Frankfurt a.M., Verl. d. Ges. zur Förderung arbeitsorientierter Forschung u. Bildung.

Pauls, C. A. (1999): Emotion und Persönlichkeit. Frankfurt a.M. u. a., Lang.

Payne, R./ Fineman , S. / Wall, T. A. (1976): Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 45-62.

Pekrun, R. (1988): Emotion, Motivation und Persönlichkeit. Göttingen u. a., Hogrefe. Verl. für Psychologie.

Pietrzyk, U. (2002): Brüche in der Berufsbiographie - Chancen und Risiken für die Entwicklung beruflicher Kompetenz. Hamburg. Kovac.

Plath, H. E. (2002): Erfahrungswissen und Handlungskompetenz - Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In: Beitrage zu Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB), H. 250, 517-529.

Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge. Chicago. University of Chicago Press.

Pongratz, HJ., Voß, G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin. Ed. Sigma.

Porter, Michael E. (1986): Competition in Global Industries, Boston.Mass.

Porter, Michael E., (1983): Cases in competitive Strategy, New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1983): Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 1. A., Frankfurt (Main): Campus.

Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage, New York. Free Press.

Rauner, F. (2002): Berufliche Kompetenzentwicklung - vom Novizen zum Experten. In: Dehnbostel, P., Eisholz, U., Meister, J., Meyer-Menk, J. (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin. Ed. Sigma: 111-132.

Rauner, F. (Hrsg.) (2005): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld. Bertelsmann.

Reber, G. (Hrsg.) (1979): Personalinformationssysteme. Stuttgart. Poeschel.

Reuther, U., Leuschner, H. (1997): Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen der betrieblichen Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster. Waxmann: 365-394.

Reuther, U., Leuschner, H. (1998): Programm-Management. In: Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel. Erste Zwischenbilanz zum Forschungs- und Entwicklungsprogramm. Quem-report. H. 55. Berlin; 7-26.

Rheinberg, F. (2000): Motivation. Stuttgart. Kohlhammer. 3.Auflage.

Rheinberg, F. (2004): Motivationsdiagnostik. Göttingen. Hogrefe.

Richter, F. (2000): Methodik der Querschnittsuntersuchungen. In: Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardanjan, B., Wilczek, S. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster, u. a., Waxmann: 55-131.

Richter, F. (2000): Zwei Analyseverfahren zur branchen- und berufsübergreifenden Erfassung beruflicher Kompetenzen. Forschungsberichte des Instituts Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie der TU Dresden: Technische Universität.

Richter, F., Wardanjan, B. (2000): Die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgaben - Entwicklung und Erprobung eines Fragebogens zu lernrelevanten Merkmalen der Arbeitsaufgabe (FLMA). In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 54 (3-4): 175-183.

Roethlisberger, F. J./ Dickson, William J. (1939): Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago.

Rogers, E. and Kincaid, D. L. 1981. Communication networks: A paradigm for new research. New York: Free Press.

Roth, H. (1984): Pädagogische Anthropologie. Bildsamkeit und Bestimmung. Bd. 1. Hannover. Schrödel.

Rosenstiel, L. (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart Schäffer-Pöschl-Verlag. 5. Auflage

Rosenstiel, L.v. & Stengel, M. (1987): Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern. Huber.

Rozsa, J., Sperka M. (2003): Problemfelder der organisationsinternen Kommunikation. Verbandsdienst der Lebenshilfe-Führen, Kommunizieren, Organisieren, 2/03, 52-54.

Rozsa, J., Sperka M. (2003): Kommunikation im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung. Verbandsdienst der Lebenshilfe-Führen, Kommunizieren, Organisieren, 2/03, 56-60.

Rychen, D.S., Salgnik, L.H. (Hrsg.) (2001): Definition and selecting key Competencies. Seattle. Hogrefe & Huber.

Rychen, D.S. (2003): Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo). Summary of the final report. "Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society". OECD.

Ryle, G. (1969): Der Begriff des Geistes. Stuttgart. Reclam.

Sackmann, S. (1990): Möglichkeiten zur Gestaltung der Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmen. Heidelberg: Physica. 153-188.

Sanders, J.R. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des "Joint Committee on Standards for Educational Evaluation". Opladen. Leske + Buderich.

Sarges, W., Fricke, R. (1986): Psychologie für die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Ein Handbuch in Grundbegriffen. In: Quemreport. Heft 41/11.

Sarges, W., Wottawa, H. (Hrsg.) (2001): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Lengerich, u. a., Pabst.

Schäfers, B. (1998): Die Grundlagen des Handelns. Sinn, Normen, Werte. In: Körte, H., Schäfers, B. (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. Opladen. Leske + Buderich: 17-34.

Schaper, N. (2003): Arbeitsproben und situative Fragen zur Messung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel: 185-199.

Schaarschmidt U. (2006): AVEM-ein persönlichkeitsdiagnostisches Instrument für die berufsbezogene Rehabilitation. In Arbeitskreis Klinische Psychologie in

der Rehabilitation BDP (Hrsg.). Psychologische Diagnostik-Weichenstellung für den REHA-Verlauf. Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Bonn.

Schelten, A. (1994): Einführung in die Berufspädagogik. (2. Auflage)Stuttgart. Steiner.

Schmidt, F.L., Hunter, J. E. (1998): Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistungen und berufsbezogenen Lernens. In: Kleinmann, M., Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen. Verlag für Angewandte Psychologie.

Schneider, K., Schmält, H.-D. (2000): Motivation. (3. Auflage). Stuttgart. Kohlhammer.

Schneider, W. L. (2002): Grundlagen der soziologischen Theorie Bd. 1: Weber - Parsons - Mead -Schütz. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.

Schneider, W. L. (2002): Grundlagen der Soziologischen Theorie Bd. 2: Garfunkel - RC - Habermas - Luhmann. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.

Schreyögg, G. (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien (4.Auflage).Wiesbaden. Gabler.

Schuler, H. (1998): Psychologische Personalauswahl Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. (2. Auflage).Göttingen. Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. (2000): Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist "Potential" und wie lässt es sich messen? In: Rosenstiel, L. v.; Lang von Wins, Th. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen. Verlag für Angewandte Psychologie: 53-71.

Schuler, H. (Hrsg.) (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen u. a., Hogrefe Verlag für Psychologie.

Schuler, H. (Hrsg.) (2004): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. (2. Auflage). Göttingen. Hogrefe..

Schuler, H., Barthelme, D. (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: Seyfried, B. (Hrsg.): "Stolperstein" Sozialkompetenz. Was es so schwierig macht, sie zu erfassen, zu befördern und zu beurteilen? Bielefeld. Bertelsmann: 77-116.

Schuler, H., & Marcus, B. (2001). Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, (S.175-212). Göttingen: Hogrefe

Schuler, H. /Sonntag, K. (Hrsg) (2007): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen. Hogrefe.

Shaw, M.E. (1964): Communication Networks. In Berkowitz, L. (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology (Bd. 1, S. 111-147). New York: Academic Press.

Staudt, E., Kailer, N., Kriegesmann, B., Meier, A.J., Stephan, H., Ziegler, A. (Hrsg.) (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement. Münster. Waxmann.

Staudt, E., Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster.Waxmann: 17-59.

Staudt, E., Kriegesmann, B. (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung - Ein Überblick. In: Staudt, E.,

Kailer, N., Kriegesmann, B., Meier, A.J., Stephan, H., Ziegler, A. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement. Münster. Waxmann: 15-70.

Staufenbiel, T., Hartz, C. (2000): Organizational Citizenship Behaviour: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstrumentes. In: Diagnostica, 46: 61-72.

Sperka M. (1996): Psychologie der Kommunikation in Organisationen: Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage. Essen. Die blaue Eule.

Sperka, M. (1994): Von der Information zur Kommunikation in Unternehmen. In Kastner, M. (Hrsg.), Personalpflege: Der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation. München: Quintessenz.

Straka, G. A. (Hrsg.) (2003): Zertifizierung nonformell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen. Münster. Waxmann.

Straub, W. (1968): Zur Methodik der Bestimmung von Wirkungen und Belastungen durch vorwiegend geistige Arbeit. In: Hacker, W., Skell, W., Straub, W. (Hg.): Arbeitspsychologie und wissenschaftlich-technische Revolution. Berlin. Deutscher Verlag der Wissenschaften: 261-274.

Strube, G. (1996): Wörterbuch der Kognitionswissenschaft. Stuttgart. Klett-Cotta.

Theis-Berglmair, A.M (2003): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster. LIT Verlag.

Thiel, R., Keller, G., Binder, A. (1979): Arbeits-Verhaltensinventar: Handanweisung. Braunschweig. Westermann.

Tippelt, R. (2002): Qualifizierungsoffensive oder Bildungsziele? Zur Spannung von "allgemeiner Bildung", "spezifizierender Qualifizierung", "Schlüsselqualifikationen" und "Lernkompetenz". In: Nuissl, E., Schiersmann,

Ch., Siebert, H. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 49: 48-58.

Tippelt, R. (Hrsg.) (1999): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen. Leske + Buderich.

Tippelt, R. (Hrsg.) (2002): Handbuch Bildungsforschung. Opladen. Leske + Buderich.

Treibel, A. (1994): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. Opladen. Leske + Buderich.

Udris, I.; Alioth, A. (1980): Der Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse (SAA). In: Martin, E., Udris, I., Ackermann, U., Oegerti, K. (Hrsg.): Monotonie in der Industrie. Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 29. Bern. Huber: 61-68.

Uhlemann, K. (1996): Entwicklung eines voll standardisierten Fragebogens zur Erfassung der Möglichkeiten und Potenzen für ein Lernen in der Arbeit während der Berufsbiographie in der gegenwärtigen Tätigkeit. In Projekt: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit, Ausgewählte Zwischenergebnisse. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie. Teil I: 61-97.

Uhlemann, K. (1996): Fragebogen zum Lernen in der Arbeit. In Projekt: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie. Teil II: 11-23.

Uhlemann, K. (1997): Fragebogen „Vorgehen in Problemlösesituationen“. In Projekt: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit, Ausgewählte Zwischenergebnisse. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie. Teil III: 80-96.

Uhlemann, K., Wardanjan, B. (1997): Erfassung von erlebten Merkmalen der Arbeitstätigkeit im Zusammenhang mit ihrer Lernförderlichkeit - Entwicklung eines Fragebogens zu lernrelevanten Arbeitsmerkmalen (FLAM). Forschungsberichte des Instituts für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie der TU Dresden. Bd. 43.

Ulich, E. (1998): Arbeitspsychologie. Zürich, vdf Hochschulverlag. 4. Auflage.

Ulich, E. (1999): Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit. In: Sonntag, K. H. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen u. a., Hogrefe, Verlag für Psychologie. 2. Auflage: 123-153.

Ulich, D., Mayring, Ph. (2003): Psychologie der Emotionen. Grundriss der Psychologie. Bd. 5. Stuttgart. Kohlhammer.

Vonken, M. (2001): Von Bildung zur Kompetenz. Die Entwicklung erwachsenpädagogischer Begriffe oder Rückkehr zur Bildung In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, H. 4: 501-522.

Vonken, M. (2005): Handlung und Kompetenz - Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Voß, G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. MittAB 3/1998:473-487.

Vroom, V. H. / Jago A.G. (1991): Flexible Führungsentscheidungen. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

Waldherr A. (2005): Kommunikationsstile von Führungskräften -eine strukturelle Analyse des Kommunikationsverhaltens in Führungssituationen. Diplomarbeit Universität Hohenheim.

Wardanjan, B. (1997): Die Erfassung der Kompetenz bei der Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Lernen und Arbeiten in der Arbeit und Kompetenzentwicklung - Ergebnisse einer Pilotstudie. In Projekt: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit, Ausgewählte Zwischenergebnisse. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie. Teil IV: 24-62.

Wardanjan, B., Richter, F., Uhiemann, K. (2000): Lernförderung durch die Organisation - Erfassung mit dem Fragebogen zum Lernen in der Arbeit (LIDA). Forschungsberichte des Institutes für Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie der TU Dresden, Bd. 78.

Wardanjan, B., Richter, F., Uhiemann, K. (2000): Lernförderung durch die Organisation - Erfassung mit dem Fragebogen zum Lernen in der Arbeit (LIDA). In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 54, H. 3-4: 184-190.

Watzlawick, P. /Janet H. Beavin/Don D. Jackson (1969): Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien. Bern. Huber.

Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen. Mohr.

Weinberg, J. (1996); Kompetenzerwerb in der Erwachsenenbildung. In: Hess. Blätter für Volksbildung, 46,3: 209-216.

Weinberg, J. (1996): Kompetenzzulernen. Quem-Bulletin 1/1996: 3-6.

Weinert, A.B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim. Beltz.

Weinert, F.E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen. In: Weinert, F.E. (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen. Weinheim u. a., Beltz: 17-31.

Weinert, F.E. (2001): Concept of Competences: A conceptual Clarification. In: Rychen, D.S., Salgnik, L.H. (Hrsg.): Key Competencies. Cambridge Mass. u. a., Hogrefe & Huber: 45-65.

Weinert, F.E. (Hrsg.) (2001): Leistungsmessung in Schulen. Weinheim u. a., Beltz.

Weise, G. (1975): Psychologische Leistungstests. Göttingen. Hogrefe.

Weiß, R. (1999): Erfassung und Bewertung von Kompetenzen - empirische und konzeptionelle Probleme. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung- Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster u. a. Waxmann: 433-493.

Weiß, R. (1999): Erfassung und Bewertung informell erworbener Kompetenzen - Realistische Möglichkeit oder bildungspolitische Utopie?. In: De Curvy, A., Hablerlin, F., Michl, W., Breß, H. (Hrsg.): Erlebnis Erwachsenenbildung. Zur Aktualität handlungsorientierter Pädagogik. Neuwied u. a., Luchterhand: 176-191.

Weisz, J.R. (1983): Can I Control it? The pursuit of veridical answers across the life-span. In: Baltes, P.B., Brim, O.G. (Eds.): Life-span development and behaviour. New York. Vol.5: 233-300.

White, R. W. (1959): Motivation Reconsidered: The concept of Competence. In: Psychological Review, 66 (5): 297-333.

Wildmann, L. (2001): Der Kompetenzmensch: Lernen - und das ein Leben lang. Sternenfels. Verlag Wiss. und Praxis.

Will M. (2007): Wertorientiertes Kommunikationsmanagement. Stuttgart. Verlag Schäffer-Poeschl.

Will, M. (2005). Wer überwacht die Unternehmenskommunikation? Der Aufsichtsrat (3): 7-8.

Witt, P. (2003): Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart. Lucius & Lucius.

Wittmann, E. (1998): Wertorientierte Unternehmensführung durch Verbindung von Strategieentwicklung mit operativer Steuerung. In: Bruhn, M. et al. Wertorientierte Unternehmensführung Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel. Wiesbaden.Gabler.

Wolters, A.-L. (2005): Investor Relations im Internet Möglichkeiten der Vertrauensbildung bei Privatanlegern.

Wunderer, R. und Bruch, H. (2004): Führung von Mitarbeitern. In: Dubs, R. et al. Einführung in die Managementlehre, Band 2. Bern, Haupt. S. 85-109.

Wunderlich, W. (2004): Kultur als Ordnungselement. In: Dubs, R. et al. Einführung in die Managementlehre, Band 1. Bern, Haupt. S. 453.487.

Yamauchi, K. (2001): Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. Corporate Communications: An International Journal 6(3): 131-136.

Zabala, I. E. A. (2005): Corporate Reputation in Professional Services Firms: Deputation Management Based on Intellectual Capital Management). Corporate Reputation Review 8(1): 59-71.

Zeriaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit - Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zerfaß, A. (2004): Die Corporate Communications Scorecard - Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? PR Digest 57: 1-8.

Zingales, F., G. G. (1997): Corporate Governance. In: Newman, P. The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law. London, Palgrave Macmillan.

Zingales, F., G. G. und Hockerts, K. (2002): Balanced Scorecard & Sustainability: Examples from literature and practice. In: Schaltegger, S. und Dyllick, T. Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden, Gabler. S. 151-166.

Zühlsdorf, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations - Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und Kritischer Öffentlichkeit. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.