



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Die interne Führungskommunikation im militärischen Kontext - Eine Analyse am
Beispiel der Österreichischen Luftstreitkräfte

verfasst von | submitted by

Tanja Vas BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Publizistik- und Kommunikationswis-
senschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Danksagung

Mein Dank richtet sich an...

... **meine Familie**, besonders meinen Vater, der stets bemüht war, mich zu motivieren und zu pushen. Danke, dass du mich während meines Studiums in jeder Hinsicht unterstützt und gefördert hast. Durch dich hatte ich einen ganz besonderen Rückhalt, den ich sehr zu schätzen weiß.

... **meine Freunde**, die ich nicht nur im Studium kennen und lieben gelernt habe, sondern die mit mir alle akademischen Höhen und Tiefen durchgestanden haben. Danke dass wir gemeinsam durch diese schöne Zeit gegangen sind und alle unlösbar erscheinenden Fragen der Wissenschaft in konstruktiven Diskussionsrunden meistens doch lösen konnten.

... **das Österreichische Bundesheer**, das mir den Forschungszugang genehmigt und damit die Bearbeitung des vorliegenden Themas ermöglicht hat.

... **Univ. Prof. Dr. Sabine Einwiller**, die mir als Betreuerin bei all meinen Fragen mit wertvollen Denkanstößen weiterhelfen konnte und eine besonders gute Anleitung zur Herangehensweise dargelegt hat.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theoretische Fundierung.....	4
2.1. Die MitarbeiterInnen als Stakeholder	4
2.2. Mitarbeiterkommunikation und Interne Kommunikation	6
2.2.1. Orientierung	8
2.2.2. Interne Unternehmenskommunikation	10
2.3. Elemente der Führungskommunikation	15
2.3.1. Unternehmensstrukturen	17
2.3.2. Führung und Führungspersonen.....	22
2.3.3. Führungsstil	26
2.4. Führungskräftekommunikation	28
2.5. Peer-to-Peer-Kommunikation	29
2.6. Kommunikation im militärischen Kontext.....	30
2.6.1. Militärische Kommunikationsstrukturen.....	31
2.6.2. Mitarbeiterkommunikation beim Bundesheer.....	35
2.6.3. Direktion 2 - Die Österreichischen Luftstreitkräfte	38
2.7. Human-Relations-Ansatz	40
3. Forschungsleitende Fragestellungen	44
4. Methodische Vorgangsweise.....	45
4.1. Problemzentrierte Leitfadeninterview	46
4.2. Sampling.....	49
4.3. Datenerhebung und Durchführung.....	50
4.4. Auswertungsmethode	53
4.5. Kategoriensystem	57
5. Ergebnisse	60
5.1. Arbeitsumfeld und Führungsrolle (K1).....	60
5.2. Interne Kommunikationswege (K2).....	65

5.3. Umgesetzte Führungskommunikation (K3)	71
5.4. Werte und Ziele der Führungskommunikation (K4)	75
5.5. Hierarchie und Expertise im Arbeitsalltag (K5)	79
5.6. Herausforderungen (K6)	83
6. Diskussion	87
6.1. Führungskommunikation der Österreichischen Luftstreitkräfte	87
6.2. Angewendete Kommunikation der Führungskräfte	90
6.3. Wahrnehmung der Führungskommunikation	93
7. Fazit / Ausblick	97
Literaturverzeichnis	99
Anhang	104
Interviewleitfaden Mitarbeitende	104
Interviewleitfaden Führungskräfte	107
Kategoriensystem – Mitarbeitende	110
Kategoriensystem – Führungskräfte	121
Abstract	130
Abstract (EN)	131

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Typen der internen Kommunikation	7
Abbildung 2. Erscheinungsformen der internen Kommunikation.	14
Abbildung 3. Gegenüberstellung bürokratische vs. post-bürokratische Unternehmen.....	21
Abbildung 4. Befehlsstruktur mit Vergleich zum zivilen Projektmanagement.	34
Abbildung 5. Musterformular zum Mitarbeitergespräch	37
Abbildung 6. Führungsgliederung der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.....	39
Abbildung 7. Ablaufmodell des problemzentrierten Leitfadeninterviews.....	48
Abbildung 8. Ablauf inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	53
Abbildung 9. Ausschnitt Kategoriensystem-Mitarbeitende	58
Abbildung 10. Ausschnitt Kategoriensystem Führungskräfte	59

1. Einleitung

Organisationskommunikation und im Besonderen die interne Kommunikation haben in den letzten Jahrzehnten einen immer höheren Stellenwert in Unternehmen erlangt und sind heutzutage nicht mehr wegzudenken. Durch die bereits zahlreich durchgeführten Forschungsstudien wurde die interne Kommunikation immer wieder weiterentwickelt und aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Vor allem die Bedeutung der MitarbeiterInnen und wie man deren Engagement und Motivation steigern kann, rückt in den Fokus. Notwendig dabei ist besonders die Betrachtung der Führungskommunikation, welche eng verbunden mit der Wechselseitigkeit der Kommunikationsprozesse zwischen Managementebene und Angestellten ist. Die reine Informationsweitergabe im Sinne einer Top-down-Kommunikation ist somit nicht mehr ausreichend und nicht zielführend (vgl. Einwiller et al., 2008: S. 223ff.). Dies wird besonders im Human-Relations-Ansatz und weiterführend im Human-Resources-Ansatz deutlich. Bei diesen beiden Theorien wird vor allem die starre Struktur von Organisationen und die Vernachlässigung der Individualität von Mitarbeitenden kritisiert (vgl. Theis-Berglmair, 2003: S. 161ff.). Bei den MitarbeiterInnen wird nicht mehr auf reine Informationsweitergabe gesetzt, sondern auf eine soziale und persönliche Komponente, welche zwischenmenschliche Beziehungen zwischen den Personen in einem Unternehmen und die Erfüllung von individuellen Bedürfnissen fokussiert. Folgernd daraus, ist auch ein weicherer Führungsstil notwendig, der auf die MitarbeiterInnen eingeht und es ihnen ermöglicht sich in ihren sozialen und individuellen Bedürfnissen zu verwirklichen. Zusammenfassend steht bei dieser Entwicklung vor allem die Individualität und Selbstverwirklichung, statt vorgegebenen Strukturen und Regeln, im Mittelpunkt (vgl. Jung, 2012: S. 214f.).

Relevante Rollen spielen in diesem Zusammenhang nun Unternehmen, deren Existenzen von einer gewissen hierarchischen Struktur abhängig sind. Betrachtet man dabei besonders das Militär, so sind gewisse strukturelle Vorgaben seit Jahrzehnten implementiert und haben sich im Laufe der Zeit kaum verändert. Durch die eindeutigen militärischen Prozesse und die extreme Strukturierung in Führungsebenen und Ränge, werden Regelvorgaben geschaffen, welche vor allem die Individualität dramatisch einschränken.

Problemstellung und Relevanz

Hierbei stellt sich nun vor allem die Frage, inwieweit die wissenschaftlichen Erkenntnisse und die gesellschaftlichen Entwicklungen hin zu einer offenen, selbstbestimmten Arbeitsweise mit immer noch bestehenden vorgefertigten Strukturen vereinbar sind und inwieweit diese überhaupt realisiert werden können. Wie oben bereits erwähnt fungiert besonders die

Führungskommunikation und der damit einhergehende Führungsstil als wechselseitige Kommunikationsinstanz zwischen Managementebene und MitarbeiterInnen. Aus diesem Grund ist es Ziel dieser Masterarbeit einen genaueren Blick auf die interne Führungskommunikation bei stark hierarchischen Strukturen zu werfen und analysieren, wie diese in der heutigen Zeit funktioniert. Dabei ist eine Untersuchung der internen Mitarbeiter- und Führungskommunikation des österreichischen Bundesheeres, im speziellen der österreichischen Luftstreitkräfte, angedacht. Gewählt wird dieser Bereich aufgrund des persönlichen Zugangs der Verfasserin.

Forschungsleitende Fragestellungen und Methodik

Zur Bearbeitung des festgelegten Themas und Schließung der aufgezeigten Forschungslücke folgt die vorliegende Masterarbeit drei zentralen Leitfragen:

FF1: Wie findet Kommunikation heutzutage in den streng hierarchischen Strukturen der österreichischen Luftstreitkräfte statt?

FF2: Wie wird die Kommunikation von der Führungsebene mit ihren Mitarbeitenden umgesetzt?

FF3: Wie wird die Führungskommunikation der Managementebene von den Mitarbeitenden wahrgenommen?

Zur Konkretisierung werden in Kapitel drei weitere Unterfragen aufgeschlüsselt, was eine tiefgreifendere Bearbeitung der Thematik zulässt. Als methodische Grundlage zur Ausarbeitung bedient sich die Masterarbeit der qualitativen Sozialforschung. Herangezogen werden dabei problemzentrierte Leitfadeninterviews, welche mit Personen aus der Führungsebene und deren MitarbeiterInnen geführt werden. Insgesamt werden 15 Interviewpartner mittels halbstandardisierter Leitfäden befragt. Vier ProbandInnen davon gehören einer zuvor definierten Führungsebene an, während 11 Interviewpartnern ein Mitarbeiterstatus in der Organisation zugewiesen werden kann.

Ziel der Masterarbeit ist es mittels der erhobenen Ergebnisse die festgelegte Forschungslücke zu schließen und die Entwicklung, sowie mögliche Herausforderungen der militärischen Kommunikationsstruktur in der heutigen Zeit aufzuzeigen.

Aufbau der Masterarbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich insgesamt in sieben Kapitel, ein Literaturverzeichnis und einen Anhang. Nach der Einleitung in **Kapitel eins** erfolgt die theoretische Fundierung in **Kapitel zwei**. Hier werden in Unterkapiteln der theoretische Rahmen des Forschungsziels festgelegt. Fokussiert werden dabei in den **Punkten 2.1. – 2.2.** die Themen der

Mitarbeiterkommunikation und internen Kommunikation als allgemeines, mit einem Fokus auf die Mitarbeitende als Stakeholder und relevante Personengruppe für Kommunikationserfolge. **Unterkapitel 2.3.** beschäftigt sich mit den Elementen der Führungskommunikation. Hier werden damit verbundene Unternehmensstrukturen, sowie die Thematik Führung aufgegriffen und definiert. Besonders Führungspersonen und Führungsstile spielen in diesem Kontext eine Rolle und werden genauer dargestellt.

Daran anschließend findet man in den **Kapiteln 2.4.** und **2.5.** einen Diskurs in die Führungskräftekommunikation und Peer-to-Peer-Kommunikation, welche das definierte Kommunikationsverständnis abrunden.

Als zweite wichtige theoretische Vertiefung beschreibt das **Unterkapitel 2.6.** die Kommunikation im militärischen Kontext und stellt dabei militärische Kommunikationsstrukturen, und im speziellen die Mitarbeiterkommunikation des Österreichischen Bundesheeres, sowie die Gliederung der Direktion 2 – Luftstreitkräfte dar. Damit wird ein Einblick in die kommunikativen Vorgehensweisen von hierarchisch strukturierten Organisationen gegeben und bereits erste Grundsteine für eine Annäherung an den Forschungsgegenstand gelegt

Durch eine Bezugnahme auf den Human-Relations-Ansatz in **Kapitel 2.7.** wird der theoretische Rahmen abgerundet und zur Basis für die nachfolgend dargestellte empirische Untersuchung. Mit der Festlegung und Begründung der forschungsleitenden Fragestellungen in **Kapitel drei** beginnt der Abschnitt der empirischen Erhebung.

Kapitel vier thematisiert die, in der Masterarbeit verwendete, Methodik. Hierbei wird die Vorgehensweise im qualitativen Leitfadeninterview dargestellt, sowie das herangezogene Sampling, die Durchführung der Datenerhebung, die Auswertungsmethode und Kategorienbildung beschrieben.

Der Fokus von **Kapitel fünf** liegt auf der Ergebnisdarstellung, wobei die gewonnenen Erkenntnisse aus Mitarbeiterperspektive und Führungsperspektive miteinander in Bezug gesetzt werden. Anschließend beinhaltet **Kapitel sechs** die Diskussion und Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen.

In **Kapitel sieben** wird abschließend ein Fazit und Ausblick für zukünftige Forschungen abgegeben.

Nachfolgend befindet sich das Literaturverzeichnis mit allen Quellenangaben, das Abbildungsverzeichnis und der Anhang, in welchem die Interviewleitfäden, Kategoriensysteme der qualitativen Erhebung und der Abstract hinterlegt sind.

2. Theoretische Fundierung

2.1. Die MitarbeiterInnen als Stakeholder

Im Fachgebiet der Unternehmenskommunikation gibt es bereits eine Reihe an Begriffen, mit denen verschiedene Gruppen definiert werden, die in einer Verbindung mit dem Unternehmen stehen. Oft ist nicht klar, wodurch sich diese unterschiedlichen Empfänger unterscheiden (vgl. Johann, 2020: S. 11f.). Wakefield und Knighton (2019) erarbeiten deshalb eine Differenzierung, welche die AdressantInnen von Unternehmensbotschaften nach dem Entstehungsgrund und dem daraus erfolgenden Verhalten unterteilt. Nach dieser Definition werden folgende Gruppierungen gebildet:

Audience (Publikum): Diese Bezugsgruppe ist immer an eine Nachricht gebunden und reagiert in einer gewissen Weise darauf. Sie kommt nicht von allein zustande und entsteht nur dann, wenn eine Organisation oder ein Individuum eine Versammlung veranlasst, um eine Botschaft zu verbreiten. Durch eine bestimmte nachfolgende Handlung, wie beispielsweise der Kauf eines beworbenen Produkts, kann eine Reaktion auf die Nachricht gesehen werden.

Stakeholder (Anspruchsgruppe): Als Stakeholder versteht man Personen, die in einer Themen- und Botschaften-unabhängigen Verbindung zum Unternehmen stehen. Sie haben meist eine positive und unterstützende Funktion und sind zudem auch direkt vom Unternehmenserfolg oder -misserfolg beeinflusst. Die Verknüpfung zwischen den Stakeholdern und einem Unternehmen ist eng, beständig und nicht durch Opposition oder Duck geprägt.

Public (Teilöffentlichkeit): Damit wird eine situativ entstehende Personengruppe deklariert, die in Bezug auf bestimmte Themen zustande kommen und an diese gekoppelt sind. Teilöffentlichkeiten verbindet dabei ein gemeinsames Ziel oder Anliegen, welches es zu erreichen gilt. Sie ist damit ihr eigener Katalysator und kann sich durch das gemeinsame Interesse selbständig organisieren und Veränderung bewirken (vgl. Wakefield, Knighton, 2019: S. 3).

Unternehmen und Organisationen sind in ihrer Zielerreichung auf die Unterstützung von verschiedenen Akteursgruppen – den sogenannten Stakeholdern - angewiesen. Diese Stakeholder spielen wiederum eine maßgebende Rolle in der Zielerreichung und tragen mit ihren manuellen und intellektuellen Fähigkeiten direkt zum Unternehmenserfolg oder -misserfolg bei. Eine besonders bedeutende Stakeholdergruppe in unserer heutigen Dienstleistungsgesellschaft sind die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Durch ihre Leistung, in Form von Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten besitzen sie wichtige immaterielle Güter, die ausschlaggebend für eine Wertschöpfungsbildung der Organisation sind. Um den Transfer

dieser Fähigkeiten hin zu Informationen und weiter zum Aufbau von materiellen und immateriellen Vermögenswerten gewährleisten zu können braucht es interne Kommunikation auf allen Ebenen (vgl. Einwiller et al., 2021: S.4ff.; Huck-Sandhu, 2013: S. 223f.).

Betrachtet man nun den Begriff der Stakeholder etwas genauer, kann man besonders bei dieser Personengruppe eine wechselwirkende Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Individuen erkennen, so korreliert der Unternehmenserfolg mit der Leistung und dem Input der Personen, welche wiederum direkt vom Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens beeinflusst werden (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 4ff.; Johann, 2020: S. 11f.). Zum ersten Mal verwendet, wurde der Begriff in einer Studie des *Stanford Research Institut* im Jahr 1963. Deklariert wurden damit alle Individuen ohne dessen Unterstützung ein Unternehmen Existenzprobleme entwickeln würde. Die heute am weitesten verbreitete Begriffsdefinition in der Public Relations ist zurückzuführen auf Edward Freeman, welcher die Idee der gegenseitigen Abhängigkeit von Unternehmen und Stakeholder aufgreift. Er definiert die Gruppe der Stakeholder wie folgt:

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“

(Freeman, 1984: S. 46)

Basierend auf der Definition der verschiedenen Bezugsgruppen, im Bereich der Unternehmenskommunikation, nach Wakefield und Knighton (2020), sowie der Auslegung des Stakeholder-Begriffs von Freeman (1984), werden MitarbeiterInnen einer Organisation in der vorliegenden Arbeit eindeutig der Gruppe der Stakeholder zugeordnet. Durch ihren direkten Bezug zum Unternehmen ist das zuvor beschriebene Abhängigkeitsverhältnis deutlich zu erkennen. Wie bei Einwiller et al. (2021) beschrieben ist eine Organisation auf die Leistung ihrer Mitarbeiter angewiesen und steht in direkter Verbindung mit deren Engagement, Motivation, Fähigkeiten, Wissen etc. Vice versa kommt die Abhängigkeit der Mitarbeitenden vom Unternehmenserfolg oder -misserfolg dazu. Dies implementiert in weiterer Folge die Wichtigkeit von Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Betrachtet man die Top-500-Unternehmen in Deutschland, so sind den Kommunikationsvorgängen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, MitarbeiterInnen untereinander, Management und Führungskräften, sowie allen weiteren internen Kommunikationsprozessen ein äußerst hoher Stellenwert zuzuschreiben (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 4ff.).

2.2. Mitarbeiterkommunikation und Interne Kommunikation

Um sich dem Gebiet der Führungskommunikation folgerichtig annähern zu können, muss im ersten Schritt der Begriff der Mitarbeiterkommunikation und weiter der internen Unternehmenskommunikation beleuchtet werden. Einwiller et al (2021) definieren in diesem Bereich sowohl eine organisationsinternen als auch eine organisationsexternen Kommunikationsbereich, sowie unterschiedliche Kommunikationsinitiatoren. Zu ersterem zählen Kommunikationsprozesse zwischen Top-Management und allen Mitarbeitenden (interne Unternehmenskommunikation), Management und Führungskräften (Führungskräftekommunikation), Führungskräften und Mitarbeitenden (Führungskommunikation), Peer-to-Peer-Kommunikation und auch informellen Kommunikationsprozessen zwischen Mitgliedern eines Unternehmens. Im organisationsexternen Kommunikationskontext steht die Interaktion von Mitarbeitenden mit externen Stakeholdern, RezipientInnen oder potenziellen MitarbeiterInnen, sowie Kommunikationsprozesse der Organisation mit potenziellen Mitarbeitern (Employer Branding), im Fokus. Als Kommunikatoren werden in diesem Kontext das Top-Management, Fachabteilungen und MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen verordnet (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 3ff.). Die hier gültige Definition lautet somit wie folgt:

„Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, in denen Organisationsmitglieder in ihrer Rolle als Mitarbeitende oder als potenzielle Mitarbeitende adressiert werden oder selbst kommunizieren. [...] Sie kann gesteuert und nicht gesteuert, formell und informell, einseitig und dialogorientiert sowie persönlich und medial vermittelt ablaufen.“ (Einwiller et al., 2021: S. 5).

Die interne Kommunikation richtet sich, wie ihr Name schon sagt, an das innere eines Unternehmens und beschreibt eine Meso-Mikro-Perspektive bei der in erster Linie auf den drei Ebenen *formell*, *informell* und *instrumentell* agiert wird. Dabei hat jede Ebene ihren eigenen Wirkungsbereich. Durch die Überschneidungen und das Ineinandergreifen dieser Bereiche, können die verschiedenen Kommunikationsformen dennoch nicht gänzlich voneinander getrennt werden. Für eine funktionierende und erfolgsversprechende Organisation ist es somit essenziell, dass die drei Ebenen aufeinander Bezug nehmen und die stattfindenden Prozesse in ihren eigenen Wirkungsbereich integrieren. Nur so kann erfolgreiche Kommunikation ausgeübt und das Potenzial der einzelnen Kommunikationsebenen gänzlich ausgeschöpft werden (vgl. Abb.1).

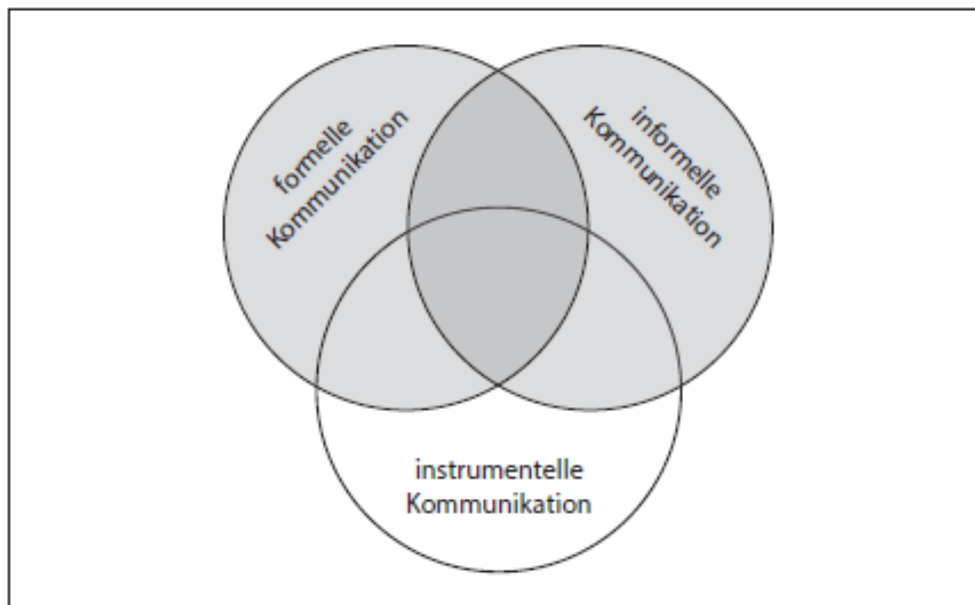


Abbildung 1. Typen der internen Kommunikation (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S. 36)

Die *formelle interne Kommunikation* legt einen strukturierenden Rahmen für alle Organisationsmitglieder und die weiteren stattfindenden Kommunikationsprozesse innerhalb einer Organisation fest. Sie beschäftigt sich mit den Prozessen, welche notwendig sind, um die Struktur und das Handlungsvermögen eines Unternehmens zu gewährleisten. Mit ihr verbunden ist immer eine Zielsetzung und sie wirkt als Entscheidungsmatrix. Zentrale Elemente sind dabei Prozesse der Anleitung, Koordination, Kontrolle und Korrektur, welche die formale Struktur eines Unternehmens abbilden (vgl. Johann, 2020: S. 24f.; Szyszka & Malczok, 2016: S. 33ff.).

Bei der *informellen internen Kommunikation* handelt es sich konträr dazu um Kommunikation, die zwischen den Mitarbeitenden stattfindet und auf einer Verständnisbasis beruht. Sie schließt nicht direkt an die strategischen Unternehmensziele an und erfolgt meist entlang von spezifischen Netzwerkmustern der Organisationsmitglieder, wodurch sich Kommunikationsroutinen ergeben. Durch ihre organisations- und handlungskonstituierende Wirkung trägt sie zwar nicht direkt zur Erreichung der Unternehmensziele bei, hat aber einen bedeutenden Einfluss auf die stattfindenden Verständigungsprozesse der Mitarbeitenden. Durch die Organisation als soziales Gefüge und die damit verbundene soziale Bedürfnisbefriedigung der Unternehmensakteure, reicht der Wirkungsumfang von informeller Kommunikation um einiges weiter als der der formellen Kommunikation. Basierend auf dem gegenseitigen Verständnis und der Sozialisation innerhalb einer Organisation ist sie handlungskonstituierend und wertebildend. Dadurch agiert sie nicht formal an rationalen Strukturen, sondern ist emotional und moralisch verankert. Jeder formellen Kommunikation liegt somit auch eine informelle Kommunikation zugrunde, die anstatt von Entscheidungsprämissen eigene soziale

Netzwerkstrukturen adressiert und so auch Defizite in der formalen Kommunikation aufzeigen kann. Zugrundeliegende Aspekte der bis jetzt genannten Bereiche ist die Auseinandersetzung mit dem Verständnis und der Sinngebung. Darauf aufbauend wirkt die dritte Komponente in Form von strategischer Kommunikation. Hierbei geht es in weiterer Folge um die Optimierung von Unternehmensprozessen, mittels einer gezielten Maßnahmensetzung (vgl. Johann, 2020: S. 24f.; Szyszka & Malczok, 2016: S. 33ff.).

Durch die *instrumentelle interne Kommunikation* wird versucht Einfluss auf die organisationale Wertschöpfung zu nehmen, indem die MitarbeiterInnen als Kollektiv wahrgenommen werden, welche es gilt, stetig zu optimieren. Sie übt dabei eine direkte Wirkung auf Verstehens- und Entscheidungsprozesse aus, um die interne Unternehmenskommunikation im Allgemeinen zu verwirklichen und verbessern (vgl. Johann, 2020: S. 24f.). Ziel ist eine direkte Einflussausübung auf Verhalten und Haltung durch konkret ausgewählte Kommunikationsmittel und Wissensbestände. Szyszka und Malczok (2016) verweisen dabei auf einen stattfindenden Paradigmenwechsel, welcher das Ineinandergreifen von formeller, informeller und instrumenteller Kommunikation noch weiter steigert. Durch die gesellschaftliche Entwicklung hin zu einem dezentralen Blick auf Kommunikationsstrukturen reicht die reine Verteilung von Information und Wissensbestände nicht mehr aus. Speziell Qualität der Inhalte, sowie Austauschprozesse und die Vermittlung von Bedeutsamkeit und Sinnerleben von und durch formelle und informelle Kommunikation rückt in den Fokus. Die Autoren verweisen auf die zukünftigen Aufgaben von instrumenteller Kommunikation als Sinngebung, Identifikationssteigerung und der Befriedigung sozio-emotionaler Informationsbedürfnisse (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S. 35f.).

Neben den verschiedenen Wirkungsebenen können auch unterschiedliche Blickwinkel auf die Thematik der internen Mitarbeiterkommunikation herangezogen werden (vgl. Kapitel 2.2.2.) Durch die Abgrenzung einer Managementperspektive von einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive können unterschiedliche Herangehensweisen in der Kommunikation, sowie differente Schwerpunktsetzungen und Wirkungsbereiche festgelegt werden (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 225).

2.2.1. Orientierung

Durch die sich ständig verändernden Prozesse und die Zunahme der Komplexität im Bereich der Mitarbeiterkommunikation stellt sich die Frage, wie die Bedürfnisse und das Streben der MitarbeiterInnen bestmöglich adressiert und in Folge auch erfüllt werden kann. Hierbei spielt

der Begriff der Orientierung eine zentrale Rolle, welcher auf einer ganzheitlichen Betrachtungsweise beruht. Dieser individuelle Prozess ist dabei von Rahmenbedingungen abhängig und beschreibt ein Zusammenwirken der konativen, affektiven und kognitiven Ebene. Sprich, den Mitarbeitenden muss durch Kommunikation eine Orientierung geboten werden, an welcher sie ihr Handeln und ihre Entscheidungen messen können. Genauer versteht man darunter eine Kombination aus Informationsweitergabe, die Reduktion von Mehrdeutigkeit und eine Vermittlung von Sicherheit. Ziel ist dabei, dass die Mitarbeitenden die Organisation als ein soziales, arbeitsteiliges und zielorientiertes Konstrukt wahrnehmen und sich darin bestmöglich zurechtfinden. Besonders bei dem Aspekt der Information spielt der inhaltliche Wert eine entscheidende Rolle. Zentral ist hier die Vermittlung von Hintergründen und Erklärung von Zusammenhängen, welche an das Verständnis der AdressantInnen appellieren. Die Mitarbeitenden werden dabei als nach Orientierung suchende Individuen betrachtet, die nicht nur durch Motivation ihre Leistung steigern wollen, sondern auch die Erfüllung ihrer persönlichen Bedürfnisse und die Selbstverwirklichung in ihrer Tätigkeit anstreben (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 226ff.). Der Begriff der Orientierung kann dabei in zwei Dimensionen unterteilt werden:

- Die *personenbezogene Ebene* ist für die MitarbeiterInnen direkt erfahrbar und erlebbar. Hier geht es in erster Linie um kommunikative Interaktionen mit Anderen, wodurch sich Orientierung an Kollegen, Vorgesetzten und allen Kontakten im Unternehmen herausbildet. Wichtig ist dabei der Komponente von persönlichen Erfahrungen, welche maßgeblich den Orientierungsprozess beeinflussen.
- Auf der *kontextbezogenen Ebene* wird eine Erweiterung durch medial vermittelte Kommunikation, wie beispielsweise Mitarbeiterzeitschriften und persönliche Kommunikationsprozesse der Unternehmensleitung durchgeführt. Daraus resultierend kann Orientierung nur entstehen, wenn die Organisation die Interaktion ihrer Organisationsmitglieder ermöglicht und fördert (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 232f.).

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Schaffung und Sicherstellung von Rahmenbedingungen innerhalb derer sowohl individuelle als auch kollektive Orientierungsprozesse von MitarbeiterInnen stattfinden können. Diese Rahmenbedingungen beschreiben alle möglichen Formen, in denen eine Interaktion und ein Austausch der Organisationsmitglieder geschaffen wird. Relativ bekannte und beliebte Maßnahmen sind beispielsweise Teammeetings, Mitarbeitererevents oder Kommunikationsecken. Weiters sind theoretische Konstrukte, wie Normen, Werte und Identität eines Unternehmens wichtige

Orientierungspunkte. Diese kann eine Organisation medial durch interne Kommunikation an die Mitarbeitenden weitergeben und durch stetige Präsenz in der Unternehmenskultur samt Arbeitsweisen festigen (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 232ff.). Einher geht der Orientierungsbedarf vor allem mit der gesellschaftlichen Entwicklung hin zu einem dezentralen Blickwinkel bei der internen Kommunikation. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter gewinnen an Bedeutung und verlangen Maßnahmen, welche die Handlungsautonomie unterstützen und zugleich im Sinne eines funktionierenden und zielorientierten Unternehmens wirken. Der Orientierungsprozess findet ungesteuert in jedem Individuum statt und ist von verschiedenen persönlichen, sozialen und systemischen Bedingungen abhängig. Umso wichtiger ist die Rolle der internen Mitarbeiterkommunikation, welche es zur Aufgabe hat Rahmenbedingungen hierfür zu schaffen (vgl. Huck-Sandhu;2013: S. 242f.).

2.2.2. Interne Unternehmenskommunikation

Aus den Wirkungsebenen der internen Kommunikation und der Perspektivendifferenzierung ergibt sich zum einen die Funktion als Managementkommunikation, welche von Einwiller et al. (2021) als Form der *interne Unternehmenskommunikation* definiert wird. Hierbei sollen durch ein strategisches Kommunizieren die Interessen und Ziele des Unternehmens unterstützt werden. Dabei kommunizieren meist Managementangehörige mit Mitarbeitenden aller Ebenen und versuchen so die Zielsetzungen und Werte zu verdeutlichen und weiterzugeben. Wichtig ist dabei der Transport von Unternehmensbotschaften und -Interessen hin zu den Mitarbeitenden (Top-Down-Orientierung). Außerdem soll mit ihrer Hilfe eine Art Informations-, Motivations-, Orientierungs- und Integrationsfunktion geschaffen werden. Zielgruppe sind dabei in erster Linie die MitarbeiterInnen einer Organisation (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 223ff.; Einwiller et al., 2021: S. 6f.). Aus diesem Grund besteht der erste Schritt in der Festlegung des Verhältnisses zwischen Management und MitarbeiterInnen. Huck-Sandhu (2013) verweist dabei auf zwei Zugänge, welche durch ein unterschiedliches Verständnis auch eine differente Aufbereitung der internen Kommunikation vorweisen.

Bei der Managementperspektive auf die interne Mitarbeiterkommunikation stehen vor allem die Effektivität und Effizienz mit Mittelpunkt. Fokussiert wird dabei in erster Linie auf Top-down-Kanäle, welche die Erreichung der ökonomischen Ziele des Unternehmens begünstigen. Dabei handelt es sich besonders um elektronische und schriftliche Kommunikationsmaßnahmen, wie Mitarbeiterzeitungen oder Informationsmails. Mitarbeiterzentrierte Kanäle, wie beispielsweise die Führungskommunikation rücken bei

diesem Zugang in den Hintergrund (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 225). Dieser Ansicht ist auch die klassische *interne Unternehmenskommunikation* nach Einwiller et al. (2021) zuzuordnen, da hier vorwiegend Kommunikationsprozesse vom Management hin zum Mitarbeitenden eingeordnet werden, die einer Interessensdurchsetzung der Unternehmensleitung dienen sollen (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 6ff.).

Die zweite Perspektive beschreibt einen kommunikationswissenschaftlichen Zugang, welcher es ermöglicht die MitarbeiterInnen mit ihrer Individualität und persönlichen Bedürfnissen nach Integration, Information, Interaktion, Identität und Unterhaltung als Teil der Organisation zu sehen. Dabei möchten sich diese selbst verwirklichen und aktiv, in der Entscheidung sich internen Kommunikationsmedien hinzuwenden, ihre Bedürfnisse befriedigen. Bei diesem Ansatz wird sofort deutlich, dass den MitarbeiterInnen eine viel entscheidendere Rolle und viel mehr Selbstbestimmung zugeschrieben wird (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 226). Diese Annahmen greifen auch Einwiller et al. (2008) auf, indem sie die grundlegende Aufgabe der Mitarbeiterkommunikation, als Anreiz für Interaktionsprozesse der MitarbeiterInnen darstellen. So verweisen sie auch darauf, dass die reine Informationsweitergabe von Management zu MitarbeiterInnen heutzutage unzureichend ist und dadurch die Wechselseitigkeit verhindert wird (vgl. Einwiller et al., 2008: S. 223).

„Im Sinne einer wechselseitigen Einflussausübung bezieht die Kommunikation die Sichtweisen und die aktive Teilnahme aller Beteiligten auf allen Hierarchiestufen, in allen Funktionen und an allen Standorten mit ein.“ (Einwiller et al., 2008: S. 223).

Mitarbeiterkommunikation wird dadurch als kommunikatives Verbindungselement zwischen Personen eines Unternehmens verstanden, welches auf die Schaffung von Interaktion abzielt und die ineinandergreifenden Verhaltensaktivitäten der MitarbeiterInnen steuert. Dieses Verständnis zeichnet sich besonders seit den letzten paar Jahren ab, wodurch Top-down-Prozesse vor allem durch Aufgaben der Meinungsbildung, des Wissensaustauschs, der Kollaboration und der aktiven Beteiligung von Mitarbeitenden am Unternehmensgeschehen ergänzt werden (vgl. Einwiller et al., 2008: S. 223; Einwiller et al., 2021: S. 8).

Um einen strukturellen Überblick dieser Kommunikation behalten zu können werden drei verschiedene Richtungen definiert:

- Die **Abwärtskommunikation** beschreibt eine Informationsweitergabe nach dem Top-down-Prinzip. Dabei gibt die Managementebene Informationen über Maßnahmen, Aufgaben, Leistungen oder Ziele an ihre MitarbeiterInnen weiter.
- Bei der **Aufwärtskommunikation** beruft sich der Informationsfluss auf die gegengesetzte Richtung. Hierbei können MitarbeiterInnen mit der Managementebene bezüglich auftretender Probleme, stattfindende Vorgänge oder mögliche Verbesserungsvorschläge korrespondieren und Feedback geben.
- Die letzte Richtung beschreibt die **Horizontalkommunikation**. Darunter ist die Interaktion zwischen MitarbeiterInnen auf der gleichen Hierarchieebene zu verstehen. Kommunikation findet hier besonders für die gegenseitige sozioemotionale Unterstützung oder die Koordination von Aufgaben statt (vgl. Einwiller et al., 2008: S. 224).

Besonders die Abwärtskommunikation ist in den meisten Unternehmen noch am stärksten ausgeprägt. Hier ist wiederum das Verständnis der internen Kommunikation als Informationsweitergaben von der Managementebene an MitarbeiterInnen deutlich erkennbar. Diese soll dabei streng gefiltert weitergegeben und von den Zielpersonen möglichst nicht hinterfragt werden. Dennoch ist heutzutage bei den meisten modernen Organisationen ein Umdenken in Richtung einer dezentralen Mitarbeiterkommunikation zu erkennen. Dabei werden gezielt Möglichkeiten geschaffen, um die Horizontalkommunikation zwischen KollegInnen und die Aufwärtskommunikation hin zum Management zu fördern. Den Mitarbeitenden wird so eine aktive Rolle als Einflussträger im Wertschöpfungsprozess zuteil und sie werden mit ihren individuellen Bedürfnissen respektiert und gefördert. Die Kommunikation basiert dabei zunehmend auf Respekt, Vertrauen und Würde. Der Einflussnahme der Mitarbeitenden wird so eine wertvolle Stellung im Unternehmen zugewiesen, die die Kommunikationsprozesse fördern und zur Verwirklichung der Organisationsziele beitragen soll. Mitarbeiterkommunikation ist zudem nicht begrenzt auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen, sondern findet auch in Non-Profit-Organisationen und staatlich geförderten Einrichtungen eine große Notwendigkeit. Ziel ist dabei einen gegenseitigen Beeinflussungsprozess zu schaffen, der den Erfolg des Unternehmens begünstigt (vgl. Einwiller et al., 2008: S. 224). Immer bedeutender werden dabei Aspekte wie die Meinungsbildung der MitarbeiterInnen, ein möglicher Austausch beziehungsweise Zusammenarbeit über diverse Mitarbeiterplattformen und die aktive Beteiligung am Unternehmensgeschehen. Hier ist bereits deutlich zu erkennen, dass eingesetzte Instrumente der internen Unternehmenskommunikation eine dialogorientierte Form annehmen, die eine

Interaktion zwischen allen Unternehmensangehörigen fördern soll (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 7f.). Diese Entwicklungsprozesse werden auch durch eine Befragung von europäischen Kommunikationsverantwortlichen aus dem Jahr 2020 gestützt, in der besonders die Befähigung zur aktiven Kommunikation von Mitarbeitenden auf allen Ebenen als wesentliche Aufgabe angesehen wird. Interessant ist auch die Reihung der als wichtig angesehenen Kommunikationsinstrumente, so werden persönliche Gespräche und Mitarbeiterversammlungen als äußerst bedeutend wahrgenommen. Die interne Kommunikation soll dabei vor allem mitarbeiterzentriert gestaltet werden und es ermöglichen durch eigenverantwortliches Handeln der MitarbeiterInnen einen Mehrwert für die Organisation zu liefern. (vgl. SCM et al., 2020: S. 22ff.).

„Um auf das volatile Umfeld zu reagieren, setzt die Wirtschaft heute nicht mehr auf starre Hierarchien und Anweisungen von oben, sondern vermehrt auf Eigenverantwortung, Identifikation und Flexibilität.“ (SCM et al., 2020: S. 42.)

Deutlich erkennbar ist dabei die Dualität solcher Prozesse. Kommunikationsverantwortliche haben einerseits die Aufgabe Botschaften zu übermitteln und Aspekte wie Akzeptanz, Engagement und Motivation durch offizielle Kommunikationsprozesse zu fördern. Zudem fungieren sie als Zuhörende, die das Feedback der MitarbeiterInnen und das vorherrschende Stimmungsbild an die Managementebene weiterleitet. Andererseits tragen sie wesentlich zur Gestaltung von Kommunikation im Unternehmen bei und agieren als eine Art Community-Manager, die helfen Wissen zu generieren und Entscheidungsalternativen aufzuzeigen (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 7f.; SCM et al., 2020: S. 22ff.).

Bei der internen Unternehmenskommunikation sind sowohl die medial und formal vermittelte als auch die informelle und persönliche Kommunikation inkludiert. Bei Ersterem sind besonders elektronische Medien, wie beispielsweise das Intranet oder der digitale Arbeitsplatz von Bedeutung. Unter diesen Bereich fallen auch Audio- und Videokommunikationselemente, die neben einer einseitigen Top-down-Kommunikation durch TV-Screens, Newsletter oder Podcasts vor allem auch eine wechselseitige Kommunikation im virtuellen Raum ermöglichen. Durch den Aspekt der Wechselseitigkeit kann somit die Komponente der einseitigen Informationsweitergabe durch eine dialogartige Interaktion im elektronischen Raum von Management und MitarbeiterInnen, sowie Mitarbeitenden untereinander ergänzt werden. Die zunehmende Bedeutung der digitalen Plattformen zur Kommunikation wird auch durch die Studienergebnisse von SCM et al. (2020) unterstützt, so werden besonders mobile Plattformen, das Intranet und Mitarbeiter-Apps immer relevanter. Zurückführen lässt sich dies

auf den gesellschaftlichen Wandel, welcher eine dynamische Entwicklung unserer Arbeitswelt bedingt und die damit verbundenen Kommunikationsbedürfnisse verändert (vgl. SCM et al., 2020: S. 44; Einwiller et al., 2021: S. 8). Die persönliche Kommunikation spielt die zweite äußerst wichtige Rolle in der Unternehmenskommunikation. Sie besteht aus allen Formen der Humankommunikation im Unternehmenskontext, sprich formale und informelle Gespräche, Mitarbeitererevents, Town-Hall-Meetings etc. Ein wichtiges Instrument der persönlichen Mitarbeiterkommunikation ist beispielsweise die Mitarbeiterbefragung, wo durch Feedback evaluiert werden soll, ob die vermittelten Unternehmenswerte, -Interessen und -Ziele auch richtig bei den MitarbeiterInnen ankommen. Hier findet der Wirkungsbereich einer Bottom-Up-Kommunikation Geltung. Wichtig ist dabei die Nahbarkeit des Managements, welche durch persönliche Kommunikationsaktivitäten, die Machtdistanz zwischen MitarbeiterInnen und dem Top-Management verringern und so den Mitarbeitenden einen Blick auf das große Ganze und eines „Purpose“ des Unternehmens geben soll. In diesem Zusammenhang wird auch der Aspekt des Führungsstils relevant, welcher in einem späteren Kapitel genauer erläutert wird (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 8f.).

Erscheinungsform der internen Kommunikation	Merkmal
Zentralisierung von Entscheidungsprozessen Gibt es Entscheidungszentren im Management? Oder werden MitarbeiterInnen weitgehend in Unternehmensprozesse miteinbezogen?	zentralisiert dezentralisiert
Ebene der Kommunikation Findet Kommunikation bewusst und über gesteuerte Kanäle statt?	formell informell instrumentell
Richtung der Kommunikation Welche Kommunikationsflüsse sind zu erkennen?	top-down bottom-up horizontal
Kanäle der Kommunikation Mittels welcher Medien wird mit den Mitarbeitenden kommuniziert?	medial persönlich

Abbildung 2. Erscheinungsformen der internen Kommunikation. Eigene Darstellung nach Johann, 2020: S. 24f.; Einwiller et al., 2008: S.224; Einwiller et al., 2021: S. 8f.

Zusammenfassend weist die interne Kommunikation vielfältige Erscheinungsformen mit jeweils spezifischen Merkmalen auf. Kommunikationsprozesse eines Unternehmens können somit unterschiedliche Ausprägungen und Herangehensweisen annehmen (vgl. Abb.2).

2.3. Elemente der Führungskommunikation

Als Vermittler zwischen der Unternehmensführung und den MitarbeiterInnen werden Führungskräfte aus dem mittleren Management eingesetzt. Diese sind zentrale Multiplikatoren im Unternehmen und dafür zuständig Botschaften der Leitung in den Kontext ihrer MitarbeiterInnen zu setzen oder umgekehrt die Rückmeldungen der Mitarbeitenden an das Top-Management heranzutragen. Zudem agieren sie als MotivatorInnen, welche durch Führungskommunikation die Akteure des Unternehmens animieren und anspornen sollen. Um dies zu erreichen und so einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ausüben zu können, benötigen die Führungskräfte eine adäquate Unterstützung, welche durch die Führungskräftekommunikation gewährleistet wird (vgl. Einwiller et al, 2021: S. 9). Die Führungskommunikation liegt als Schnittstelle zwischen verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und ist vor allem in den Bereichen der Managementkommunikation von Bedeutung. Bei einem Blick auf die Literatur ist die uneinheitliche Verwendung in den einzelnen Disziplinen und vor allem die Tatsache, dass der Führungskräftekommunikation eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, deutlich zu erkennen. Sie hat keine eigene Forschungstradition und wird nur im Rahmen der Führungskommunikation und internen Unternehmenskommunikation behandelt (vgl. Mast & Huck-Sandhu, 2008: S. 147ff.). Durch die Ausübung einer dualen Funktion der Führungskräfte ist sowohl die Kommunikation von Führungspersonen als auch die mit ihnen von zentraler Bedeutung. Mast und Huck-Sandhu (2008) verweisen in diesem Zusammenhang vor allem auf die Rolle als MultiplikatorInnen und die Notwendigkeit der zielgerichteten Kommunikation des mittleren Managements. Aus dieser grundlegenden Sichtweise wird die Wichtigkeit der Vermittlungsprozesse an die Führungspersonen nochmals hervorgehoben. Auch Voß und Röttger (2021) beziehen sich in diesem Zusammenhang auf die Unternehmenswerte und den Informationsfluss hin zu den MitarbeiterInnen. Die Funktion als „Mittler“ setzt einen frühen und umfangreichen Informationsbedarf, welcher in weiterer Folge richtig und verständlich an die Mitarbeitenden weitergegeben werden soll, voraus. Der daraus resultierenden Verantwortungsübernahme und die generelle Entscheidungsbefugnis von Führungspersonen geht eine Kompetenz voraus, die durch Kommunikation geschult werden muss. (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 264ff.; Mast & Huck-Sandhu, 2008: S. 147ff.). Aufgrund der mangelnden Beachtung in den Wissenschaftsdisziplinen und die Integration der Thematik in größere Forschungsbereiche, wie beispielsweise der Managementforschung, internen Unternehmenskommunikation oder Organisationspsychologie, ist die Begriffsverwendung zunehmend unscharf. Eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen *Management* und *Führung*

trifft Neuberger (2002) der dem Managementbegriff vorwiegend institutionelle und strukturelle Aspekte der Leitung von Unternehmen zuordnet, während bei der *Führung* die personalen und interaktionalen Gesichtspunkte im Fokus stehen (vgl. Neuberger, 2002: S. 48f.). Weiters ist auch die Trennung der Begriffe *Leadership* und *Führung* uneinheitlich und teilweise sogar nicht gegeben. Unterdessen sie in manchen Literaturwerken eine synonyme Verwendung finden, verweisen andere auf eine Unterscheidung durch hierarchische Gegebenheiten. *Führung* ist in diesem Zusammenhang mit einer Führungsposition verbunden und wird von einer Führungskraft ausgeübt. Demgegenüber ist *Leadership* situationsabhängig und beschreibt die Beziehung und Interaktion eines *Leaders* mit seinen *Followern*. Der Leader hat keine klare Führungsposition inne und kann in unterschiedlichen Kontexten seine Rolle hin zu einem Follower wechseln. Einwiller et al. unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Führung im engeren Sinne, welche dezidiert auf eine Vorgesetztenrolle verweist und Führung im weiteren Sinn, bei welcher die Rolle als Führungsperson nicht zwingend mit einer übergeordneten Position einhergeht. Hierbei kann eine Gleichsetzung mit der Begriffsdefinition des *Leaderships* von Voß und Röttger getätigt werden. Durch diese Betrachtungsweise verschwimmen allerdings auch die Grenzen zur internen Unternehmenskommunikation und internen Peer-to-Peer-Kommunikation, da keine Trennung auf den Hierarchieebenen erfolgt, sondern lediglich eine situationsbedingte Funktionseinnahme stattfindet. Ein weiterer wichtiger Begriff ist der der *Führungspersönlichkeit*, welcher durch bestimmte zugeschriebene Eigenschaften eine Kompetenz und Führungsqualität zugesagt bekommt (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 265ff.; Einwiller et al., 2021: S.10).

Gleich wie bei der differenten Begriffsverwendung wird auch in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen der Fokus auf unterschiedliche Aspekte der Führungskommunikation gelegt. In Managementtheorien und der Organisationspsychologie stehen so die individuelle Kompetenz von Führungskräften, sowie Ausprägungen, Funktionen und Beziehungseinflüsse der Kommunikation mit den MitarbeiterInnen im Zentrum. Bei einem kommunikationswissenschaftlichen Zugang wird hingegen auf eine interessen geleitete, interne Kommunikation fokussiert, die unter dem Begriff der Mitarbeiterkommunikation deklariert wird (vgl. Czech & Forward, 2010: S. 435ff.; Zersch & Huck, 2007: S. 112ff.; Voß & Röttger, 2021: S. 267). Die Gemeinsamkeit jeder Perspektive beläuft sich auf die Wichtigkeit der interpersonellen Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden, so schreiben alle zuvor genannten Autoren diesen Kommunikationsprozessen eine essenzielle Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Welche Erwartungen, Ansprüche und Bedürfnisse die Führungspersonen dabei selbst stellen wird allerdings weitgehend außer Acht gelassen.

Durch die unterschiedliche Zielgruppensetzung der Führungskommunikation (Zielgruppe Mitarbeitende) und Führungskräftekommunikation (Zielgruppe Führungspersonen) ist es notwendig diese Bereiche separat voneinander zu betrachten.

2.3.1. Unternehmensstrukturen

Bei dem Fokus auf die Führungskommunikation von Unternehmen muss zunächst die Struktur einer Organisation betrachtet werden. Hierbei geht es vor allem darum die Binnenstruktur aufzuzeigen und herauszuarbeiten, welche Rollen MitarbeiterInnen in einem Unternehmen einnehmen können und was dabei von ihnen erwartet wird. Szyszka und Malczok (2016) sprechen in diesem Fall von klar festgelegten und organisationsgeschaffenen Aufgabenbeschreibungen für Mitarbeitende und Erwartungshaltungen an sie. Diese werden weitergehend von den MitarbeiterInnen individuell gedeutet und durch autonomes Handeln verarbeitet. Entscheidend dabei ist die Übernahme von Verhaltenserwartungen, wodurch gleichzeitig auch die Zugehörigkeit der Mitarbeitenden zu einer Organisation gedeutet wird. Im Rahmen dieser organisationalen Verhaltenserwartungen wird der Mitarbeitende dazu aufgefordert Entscheidungen zu treffen und zu Handeln (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S. 27f.). Trotz der vorgegebenen Rollen und bestehenden Erwartungen an die MitarbeiterInnen muss die Individualität berücksichtigt und Organisation als ein „*dynamisches soziales Gebilde*“ (Szyszka & Malczok, 2016: S. 28) angesehen werden. Erst durch die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander werden Entscheidungen getroffen, bei denen allerdings die Struktur des Unternehmens ausschlaggebend für die Befugnis der einzelnen MitarbeiterInnen im Entscheidungsprozess ist. Die Existenz von Unternehmen und Organisationen wird aus diesem Blickwinkel erst durch Kommunikation ihrer Mitglieder und die daraus resultierenden Entscheidungen innerhalb der vorherrschenden Strukturen ermöglicht. Zentral ist dabei auch die Wechselseitigkeit der Beziehungen innerhalb einer Organisation, welche auf die gegenseitigen Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden plädiert. Sprich durch die strukturell festgelegte Stellung im Unternehmen und die damit verbundene Rollenübernahme hat jeder/ jede einzelne eine andere Funktion, welche mit unterschiedlichen Befugnissen und Erwartungen einhergeht, durch die im Prozess der Kommunikation eine Conclusio entstehen kann (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S. 28f.). Szyszka und Malczok (2016) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Führung und Ausführung, wobei jede dieser Gruppen einen anderen Grad an Beteiligung bei Entscheidungsprozessen vorweist. Ausschlaggebend ist dabei nicht die direkte Einbeziehung, sondern das Wissen über Motive und Zielsetzungen einer

Entscheidung. Mitarbeitende, welche meist eine niedrigere Involvierung innehaben, sind so über die Hintergründe warum und wie etwas entschieden wurde nicht informiert. Dies kann zu einer Akzeptanzproblematik auf Seiten der MitarbeiterInnen führen, weshalb es Aufgabe der Führungskommunikation ist, diese strukturell entstehenden Reibungspunkte auszugleichen und ein Verständnis bei den Mitarbeitenden zu erzeugen (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S. 32f.).

Betrachtet man die Unternehmensstruktur aus dem Blick des gesellschaftlichen Wandels (Makroebene) und der zunehmenden Komplexität und Kontingenz in den letzten Jahrzehnten, so muss der Aspekt der Führung samt ihrer Kommunikationsprozesse und Strukturen neu gedacht werden.

Voß und Röttger (2021) verweisen in diesem Zusammenhang auf den Begriff *VUCA-World*. Bei diesem Prinzip handelt es sich um Wirkungsbereiche, die durch vier miteinander verknüpfte Komponenten geprägt sind (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität). Dadurch entsteht eine Art Kaskadeneffekt, da diese sich wechselseitig beeinflussen.

Während *Volatilität* eine Schnelllebigkeit von Veränderungsprozessen definiert, kann *Unsicherheit* mit einem Mangel an Gewissheit über zukünftige Ergebnisse oder Auswirkungen von Entscheidungen beschrieben werden. Die zunehmende Anzahl an miteinander verbundenen Einflussvariablen erschweren Analyse- und Entscheidungsprozesse und werden mit dem Begriff der *Komplexität* definiert. Als letzte der vier Komponenten beschreibt die *Ambiguität* eine unzureichende Präzision, die sich durch uneinheitliche oder sich widersprechenden Informationen ergibt (vgl. Syamsir et al., (2025): S.1f.; Lou et al., (2024): S. 1f.). Hierbei wirken die Einflussgrößen der Wandlungsdynamik, Unzuverlässigkeit bei Vorhersagen, Zunahme von Einflussfaktoren und die generelle Mehrdeutigkeit von Informationen stark auf traditionelle gesellschaftliche Institutionen und relativieren so die verbreiteten Annahmen bis hin zur Entwicklung von Kontingenzerfahrungen in unserer heutigen Multioptionsgesellschaft. (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 261).

„Der damit verbundene Verlust an Eindeutigkeit und an unhinterfragten Selbstverständlichkeiten und Gewissheiten erhöht den Kommunikations- und Orientierungsbedarf aller extrem [...].“ (Voß & Röttger, 2021: S. 261)

Diese gesellschaftliche Wandlung wirkt sich maßgeblich auf die Unternehmensstruktur und Führungsansprüche von Organisationen aus. Durch die zunehmende Komplexität und Schnelllebigkeit der Umwelt fallen sichere Orientierungsangebote aus der Unternehmensumwelt weg und Problemlösungen gewinnen zunehmend an Multioptionalität.

Um dennoch die Unternehmensziele realisieren zu können muss das Verständnis von Führung geändert werden. Die Herausforderung von Führungskräften liegt nun in der Förderung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Dadurch gerät das traditionelle, hierarchisch gedachte Führungsverständnis in eine Krise und ist mit seinen angedachten Strukturen – bei denen Führungskräfte in der Lage sind die Wirkung des Unternehmens vorherzusagen und zu steuern, sowie durch ihr Handeln sichere und einfache Problemlösungen finden zu können – nicht mehr tragbar. Führungskräfte werden nunmehr in der Verantwortung gesehen durch die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen und einer kompetenten Anleitung die Mitarbeitenden so zu fördern, dass diese mittels persönlicher Interessen und individueller Logik ihren Handlungsspielraum bestmöglich nutzen und eigenständig im Interesse des Unternehmens agieren. Die zentrale Komponente bildet dabei die Kommunikation, welche bei diesem Verständnis neu gedacht wird. Führungskommunikation ist nichtmehr als die Vermittlung von Entscheidungen anzusehen, sondern fungiert als Instrument von Aushandlungsprozessen im Unternehmen, die vor allem über Sinn und Ziele von organisationalem Handeln geführt werden. Durch diesen veränderten Blickwinkel, herbeigeführt durch den gesellschaftlichen Wandel, entstehen neue Anforderungen an die Kommunikation von und mit Führungskräften (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 261f.). Deutlich zu erkennen ist dabei die Entwicklung hin zu einer dezentralen Perspektive auf Unternehmenskommunikation, in der vor allem die Autonomie der Mitarbeitenden in den Fokus gerückt wird.

Auch Heide und Simonsson (2011) greifen diese gesellschaftlichen Veränderungsprozesse in ihrer Unterscheidung zwischen bürokratischen und post-bürokratischen Unternehmen auf. Mit den sich verändernden Kommunikationsprozessen ist ein bürokratisches Organisationsverständnis nurmehr schwer tragbar und es verlangt nach einer Neuorientierung hin zu einer post-bürokratischen Perspektive. Während eine bürokratische Struktur an gängigen hierarchischen Gliederungen und Kommunikationsprozessen von Management zu MitarbeiterInnen festhält, vertreten post-bürokratische Unternehmen ein sehr dezentralisiertes Bild von Organisationsstrukturen. Charakteristisch dafür sind vor allem eine lockere Struktur der Unternehmensnetzwerke und selbstgesteuerte Teams, ein Management durch Ziele und Visionen anstatt von detaillierten Regeln und eine starke Betonung der horizontalen Kommunikation. Führungspersonen der Managementebene werden hierbei viel mehr als Partner und Vermittler gesehen, wie als übergeordnete Instanz. Den Mitarbeitenden wird zusätzlich ein hoher Grad an Selbstbestimmtheit und Autonomie zugesprochen, wodurch an sie allerdings auch neue Erwartungen wie beispielsweise soziale Kompetenz, hohes Engagement,

Stressmanagement und Adaptionfähigkeit gestellt werden. Sie werden zudem als aktive KommunikatorInnen innerhalb eines Unternehmens betrachtet, welche selbst Botschaften formulieren, kritische Interpretationen tätigen und mit ihren Ansichten einen Einfluss auf KollegInnen und Vorgesetzte ausüben. Gleichzeitig verändern sich damit auch die Ansprüche der Mitarbeitenden hin zu einer kompetenten Führungsperson, die Unterstützung und Inspiration bietet und es den MitarbeiterInnen ermöglicht sich selbst zu verwirklichen und ihr Potenzial auszuschöpfen (vgl. Heide & Simonsson, 2011: S. 202ff.). Einhergehend mit den neuen Anforderungen von Management und Mitarbeitenden verändern sich auch die Kommunikationsprozesse in post-bürokratischen Unternehmen. Besonders Schwierigkeiten der konstruktiven Kritik von Mitarbeitenden hinauf zur Managementebene, welche bei bürokratischen Strukturen meistens abwertend aufgenommen werden und den MitarbeiterInnen weitgehend von einem erneuten Versuch abschrecken, sollen nun überwunden werden (vgl. Heide & Simonsson, 2011: S. 208). Während außerdem bei einer bürokratischen Organisationsstruktur hauptsächlich eine aufgabenorientierte, einseitige Abwärtskommunikation zu erkennen ist, die exakte Vorgaben zu Tätigkeiten, Ausführung und Fertigstellung liefert, wird nun die Wechselseitigkeit der Kommunikation immer relevanter. Hierbei steht vor allem der Dialog, sowie die damit vermittelten Werte, Visionen und Strategien, im Vordergrund. Der Kommunikationsprozess wird dadurch zunehmend komplexer und besteht neben der Informationsweitergabe nun weiter aus gegenseitigem Feedback, Vermittlung von Bedeutungsgehalten und einer weitgehenden Interaktion zwischen allen Unternehmensmitgliedern. MitarbeiterInnen sind somit nicht mehr reine Rezipierende der weitergegebenen Informationen, sondern wichtige Akteure im ganzheitlichen Konstrukt Unternehmen. Die Bedeutung der Arbeit jedes/ jeder Einzelnen und ihre Beiträge zum großen Ganzen rücken in den Mittelpunkt und schaffen so ein gemeinsames Verständnis der Unternehmenswerte und Visionen. (vgl. Heide & Simonsson, 2011: S. 205). Besonders die Veränderungen der Kommunikationsprozesse und der ihr zugrunde liegenden Wertevermittlung wird deutlich. Durch das Abkommen von einer starken hierarchischen Struktur mit Regeln und Befehlen, hin zu einer dezentralen Form, welche vor allem auf die Wechselseitigkeit und das Zugehörigkeitsgefühl setzt, wird Kommunikation neu gedacht (vgl. Abb.3).

TABLE 1
New Organizational Forms – New Communication Roles for Co-Workers

	<i>Bureaucratic Organizations</i>	<i>Post-Bureaucratic Organization</i>
Steering device	Rules and orders	Values, visions and goals
Structure	Hierarchical line organizations	Networks, flexible project organizations
Manager	Controller and supervisor	Visionary, motivator
Employee	Passive subordinate	Active co-worker
Co-workers' communication role in relation to <i>managers</i>	Passive receivers of simple operative information	Co-producers and active interpreters of both operative and strategic information
Co-workers' communication role in relation to <i>colleagues</i>	No clear communication role	Dialogue partner Team member, networking Dialogue partner Giving and receiving feedback Sharing information in a meaningful way
Co-workers' communication role in relation to the <i>organization</i>	No clear communication role	Ambassador/ messenger Living the brand

Abbildung 3. Gegenüberstellung bürokratische vs. post-bürokratische Unternehmen (vgl. Heide, Simonsson, 2011: S.205)

Deutlich erkennbar sind hier die Parallelen zu Einwiller et al. (2008) und Huck-Sandhu (2013), welche eine ähnliche Unterscheidung in den Kommunikationsstrukturen von Unternehmen vornehmen. Besonders der Aspekt der Wechselseitigkeit wird von allen Autoren aufgegriffen und in den Fokus gerückt. Zentral ist dabei die Weiterentwicklung von einfachen zu komplexen Kommunikationsprozessen, welche wiederum neue Ansprüche auf beiden Seiten – sprich Management und Mitarbeiterebene – mit sich bringt. Zudem verweisen Voß und Röttger auf die Tatsache, dass bewährte Lösungsvorschläge und Routinen von Unternehmen aus der Vergangenheit durch die stetigen Wandlungsprozesse nicht mehr als Handlungsorientierung für Mitarbeitende herangezogen werden können und diese durch die Übernahmen von Eigenverantwortung zu ersetzen sind. Es werden somit keine direkten Handlungsprozesse mehr vorgeschrieben, sondern ein Spielraum ermöglicht in dem Mitarbeitenden eine Entscheidungsfreiheit zugewiesen wird. Dadurch können diese mittels eigener Kompetenz Situationen selbstständig abwägen und danach Entscheidungen treffen. Deshalb muss die Kommunikation in diesem Bereich ihre Akteure als handlungsautonome Subjekte adressieren und einen Vergleich der alten bewährten und individuellen innovativen Handlungsmaßnahmen von Mitarbeitenden ermöglichen. Hier ist nochmals die Entwicklung der Führungskommunikation von Anweisungen und Delegationen (bürokratischer Blickwinkel von Heide & Simonsson) hin zum Befähigen (postbürokratischer Ansatz) deutlich erkennbar (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 263f.).

Einhergehend mit der Wechselseitigkeit der Kommunikationsprozesse stellen Heide und Simonsson den Anspruch daran, die Mitarbeitenden viel mehr in den Fokus von Studien und

Untersuchungen zu rücken, da ihnen eine entscheidende Rolle im Unternehmensprozess zuteilwird. Durch die Entwicklung von einer managementfokussierten Perspektive hin zu einem dezentralen Blickwinkel, wird so auch die Notwendigkeit deutlich, die Beziehungen und Kommunikationsprozesse von MitarbeiterInnen zu Führungspersonen und weitgehend auch untereinander zu untersuchen (vgl. Heide & Simonsson, 2011: S. 208). Einen ähnlichen Anspruch stellen Voß und Röttger (2021) indem sie sich auf die erweiterten Handlungsspielräume und die damit einhergehenden neu entstehenden Herausforderungen beziehen. Konkret stellen sie die Frage nach der Nutzung dieser gewonnen Handlungsfreiheit und die Durchsetzung individueller Interessen und Ziele, welche durchaus in Konkurrenz mit den Unternehmenszielen stehen können. Durch das Wegfallen klarer Strukturvorgaben und die zugeschriebene Autonomie entsteht zunehmend Unsicherheit bei den Individuen. Als Resultat ergeben sich Prozesse, in denen die Akteure versuchen ihre persönlichen Interessen zu verwirklichen, wodurch Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens als komplexe Aushandlungsprozesse zwischen allen Teilnehmenden zu verstehen sind. Je größer dieser Handlungsspielraum von MitarbeiterInnen ist, desto vermehrt können mikropolitische Prozesse stattfinden, was wiederum zu stärkeren Interessenskonflikten führen kann (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 264).

„Daraus folgt, dass Unternehmen keine rationalen, stabilen Gebilde sind, die ausschließlich aufgrund ihrer formalisierten Struktur verstanden werden können und in denen Prozesse zuverlässig gemäß vorab festgelegten Regeln ablaufen.“

(Voß & Röttger, 2021: S. 264).

An dieser Entwicklung muss nun auch die Führungskommunikation ansetzen und versuchen durch eine kompetente Maßnahmenumsetzung die individuellen Interessen der MitarbeiterInnen und die übergeordneten Unternehmensziele in Einklang zu bringen. Dabei reicht es nicht Kommunikation in eindimensionaler Richtung zu betreiben, sondern als Austausch zwischen den Hierarchieebenen zu gestalten. Die Führung erhält in dieser Form ein neues Maß an Komplexität und wirkt mit ihren Kommunikationsprozessen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften als zentrales Strukturierungselement von Unternehmen.

2.3.2. Führung und Führungspersonen

Um weiter die Bereiche der Führungskommunikation und Führungskräftekommunikation klar voneinander abgrenzen und beleuchten zu können, ist es notwendig sich zuerst den Begriffen

Führung und Führungskraft anzunähern. Voß und Röttger verweisen in diesem Zusammenhang auf die klassische Definition von Führung. Diese besagt, dass es sich dann um Führung handelt, wenn sich mindestens zwei Mitglieder einer Organisation in einem Interaktionsprozess befinden, bei dem ein/e AkteurIn eine übergeordnete Rolle einnimmt, an welcher die anderen InteraktionsteilnehmerInnen ihr Handeln ausrichten. Absicht ist dabei die Beeinflussung der Mitarbeitenden, sodass diese die zuvor festgelegten Unternehmensziele erreichen. Zentrale Elemente sind eine Strukturbildung und die Einflussnahmen auf das Verhalten. Irrelevant ist in diesem Zusammenhang allerdings die Wirkungsrichtung – sofern die gewollten Zielsetzungen erreicht werden. Sprich, es ist nicht von Bedeutung, ob die Orientierungsleistung über Anweisungen der Führungsperson oder einen eigenen Erkenntnisgewinn des/ der Mitarbeitenden erfolgt. Schlussfolgernd daraus sind auch Hierarchieebenen nicht zwingend relevant, so ist Führung von mehreren externen Variablen bestimmt zu denen vor allem Unternehmensstruktur, Organisationskultur, Sozialisation, Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen und der Führungsstil gezählt werden (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 259). Bei einer Führungskraft handelt es sich um jene Personen, welche eine institutionalisierte und zeitlich unbegrenzte Weisungsbefugnis innehaben und so in der Lage sind AkteurInnen eines Bereiches unter Berücksichtigung formaler Gegebenheiten anzuweisen.

Betrachtet man nun weitestgehend die Managementebene und im genaueren ihre Führungspersonen, so nehmen diese doch eine Art Sonderstellung im Unternehmen ein. Zum einen sind Führungspersonen KommunikatorInnen, die mit ihren Mitarbeitenden interagieren und zum anderen sind sie selbst MitarbeiterInnen mit denen kommuniziert wird. Sie fungieren somit in einer Mittelposition. Darauf folgt auch eine Unterteilung in Führungskommunikation und Führungskräftekommunikation (vgl. Erhardt, 2019: S. 137f.; Duwe, 2016: S. 31ff.). Ihre Aufgabe in der Führungskommunikation besteht vor allem darin die Unternehmenswerte, -visionen, -ziele und -strategien an die Mitarbeitenden heranzutragen und eine Atmosphäre zu schaffen, in welcher sich die Angestellten akzeptiert fühlen und verwirklichen können. Zudem haben Führungspersonen als Vermittler die Aufgabe inne Vertrauen auf Seiten der MitarbeiterInnen zu generieren und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches sowohl Handlungsspielraum ermöglicht als auch offene Fragen weitreichend beantworten (vgl. Mast, 2020⁸: S. 289ff.; Erhardt, 2019: S. 137f.). Führung wird in diesem Sinne nicht mehr funktional als Amtsausübung verstanden, sondern als Interaktion der Führungsperson mit MitarbeiterInnen, wodurch eine symbolische Kommunikation entsteht. Ausschlaggebend ist dabei vor allem der stattfindende Prozess, welcher in weiterer Folge zu dem Ergebnis 'Führung' beiträgt. Dennoch darf die Differenzierung zwischen *Führung* und *Leadership* von Voß und

Röttger (2021) nicht außeracht gelassen werden, bei welcher Führung, trotz der sich verändernden Dynamik, immer mit einer Führungsposition einhergeht (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 265ff.).

Ziel von Führung ist eine positive kommunikative Einflussnahme auf die Mitarbeitenden, wodurch die Identifikation mit dem Unternehmen gesteigert und die gewünschten Verhaltensweisen im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele herbeigeführt werden sollen (vgl. Sackmann, 2021: S. 239). Als angestrebtes Resultat daraus, kann man die Qualitäts- und Leistungssteigerung der Mitarbeitenden in ihren Arbeitsprozessen verordnen, welche durch Wohlfühlempfindungen im organisationalen Kontext zustande kommen. Entstehungsort von Führungskommunikation sind Abteilungen und Teams, wodurch sie die Charakteristika eines stufenartigen Verlaufs über mehrere Hierarchieebenen hinweg vorweist. Eine Führungsperson nimmt somit die Funktion als ÜbersetzerIn, VermittlerIn und MultiplikatorIn ein. Sie ist angewiesen die MitarbeiterInnen im Interesse des Unternehmens anzuleiten und die angestrebten Werte, Ziele und Strategien so zu vermitteln, dass sich Mitarbeitende damit identifizieren und aus Eigenüberzeugung danach wirken. Dies geschieht dabei immer in einem Kommunikationsprozess, welcher auf einer wechselseitigen Dynamik basiert. Dadurch kann Führung nicht starr nach zuvor festgelegten Strukturen stattfinden, sondern muss wandelbar und adaptierbar sein (vgl. Duwe, 2016: S. 32f.; Voß & Röttger, 2021: S. 259f.; Erhardt, 2019: S. 137). Die Tägliche Interaktion und Kommunikation von Führungskräften mit ihren MitarbeiterInnen beeinflusst dabei maßgeblich deren Emotionen, Einstellung, Leistung und Verhalten. Die daraus resultierende Beziehung ist weiterführend von der angewandten Art der Kommunikation und dem ausgeübten Führungsstil, sowie dem allgemeinen Führungsverhalten abhängig und grundlegend für das Engagement und die Reputationswahrnehmung der Mitarbeitenden (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 10). Durch den direkten Bezug dieser Aspekte zum Unternehmenserfolg wird auch nochmals die Wichtigkeit einer gelungenen Führungskommunikation verdeutlicht. Entspricht diese beispielsweise nicht den Erwartungen der Mitarbeitenden oder wird eine zu geringe Wertschätzung vermittelt, so kann es durchaus zu einer Demotivation im Arbeitsprozess kommen (vgl. Rosenberger, 2017: S. 108ff.; Rothlauf, 2014: S. 268ff.; Voß & Röttger, 2021: S. 259f.). Entscheidend ist dabei vor allem die Qualität einer Information. Es ist notwendig die Mitarbeitenden in den Prozess miteinzubeziehen und ihre Leistungsfähigkeit durch die Verantwortungsübernahme zu steigern. Dadurch kann auch wiederum das individuelle Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Selbstverwirklichung befriedigt werden. Durch eine informationsbasierte Verständniserzeugung für das organisationale Geschehen wird zudem der Grundstein für das Arbeitsengagement und die

Zusammenarbeit von Mitarbeitenden gelegt, was wiederum ein größeres Gefühl der Mitverantwortung erzeugt und das Denken und Handeln im Sinne der Organisation fördert (vgl. Rothlauf, 2014: S. 270; Mast, 2020⁸: S. 290; Erhardt, 2019: S. 138). Führungskommunikation trägt maßgebend dazu bei, eine Art soziale Integration der Mitarbeitenden zu schaffen und verbindet so auch die verschiedenen Hierarchieebenen miteinander. Erkennbar ist hier besonders das dezentrale Verständnis von Führungskommunikation, welches vorwiegend in modernen Strömungen, wie beispielsweise der Communication-Constitutes-Organization-Perspektive verankert ist. Kernaussage bei dieser Richtung ist, dass Kommunikation nicht mehr als reiner Informationsüberträger eines Unternehmens agiert, sondern die Organisation durch die Kommunikationsprozesse von Führungspersonen und Mitarbeitenden erst direkt formt. Kommunikation bildet so einen Bedeutungsrahmen innerhalb dessen Entscheidungen getroffen und Informationen interpretiert werden. Weiters sind Kommunikationsprozesse für die Strategie- und Maßnahmenumsetzung verantwortlich. Wichtig ist dabei der Austausch und die Interaktion zwischen UnternehmensakteurInnen, durch welche Handlungen reflektiert und Restriktionen erkennbar gemacht werden können (vgl. Duwe, 2016: S. 33ff.; Heide & Simonsson, 2011: S. 203ff.; Mast, 2020⁸: S. 290). Dadurch wird auch der stetige Wandel in Unternehmensprozessen und die Dynamik dieser thematisiert. Aufgabe einer Führungsperson ist somit, diese Veränderungen als fortlaufenden Prozess wahrzunehmen und in die eigene Führung zu integrieren, um die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gewährleisten zu können (vgl. Rothlauf, 2014: S. 241). Sackmann (2021) verweist im Zusammenhang mit Führung auf die verschiedenen Formen der Ausführung und definiert Führungskommunikation wie folgt:

„Führungskommunikation ist Kommunikation im Führungsprozess, die direkt/ persönlich und indirekt/schriftlich/technisch vermittelt erfolgen kann, dem Erreichen von Zielen dient [...] und sich dabei unterschiedlicher Kommunikationsmedien und -instrumente bedient.“ (Sackmann, 2021: S. 239).

Wie auch in der umfassenden Mitarbeiterkommunikation gibt es eine Reihe an Tools um Führungskommunikation umzusetzen. Die Eignung ist dabei stark abhängig von der Unternehmenskultur, den Kommunikationsinhalten, der Situation und den betreffenden Individuen samt ihren Präferenzen. Dennoch zeigen Untersuchungen, dass vor allem persönliche Führungskommunikation einen größeren Effekt auf die Motivation und das Vertrauen hervorrufen (vgl. Sackmann, 2021: S. 247).

2.3.3. Führungsstil

Neben dem Kommunikationsaspekt von Führung spielt vor allem auch die Führungsperson mit ihrer Individualität und damit verbundenen Charaktereigenschaften eine ausschlaggebende Rolle. Jede Person in einer Managementposition folgt mit ihrer Führungskommunikation einem bestimmten Stil, welcher maßgebend für die Interaktion mit den Mitarbeitenden ist. Einwiller et al. sprechen in diesem Zusammenhang von „*Führungsstil und Kommunikationsstil, als zwei Seiten derselben Medaille [...]*“ (Einwiller et al., 2008: S. 226), welche vor allem für den Erfolg der Führung und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen verantwortlich sind. In der Literatur werden anhand von verschiedenen Theorien die wichtigsten Aspekte dargelegt und ausgearbeitet. Um die grundlegenden Elemente von Führungsverhalten aufzeigen zu können, werden nachfolgend die klassische Führungsstil-Theorie, die situative Führungstheorie und der praxisrelevante Führungsstil diskutiert (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 247; Rothlauf, 2014: S. 254).

In der **klassischen Führungsstil-Theorie** lassen sich im Hinblick auf Art und Kommunikationsform drei Führungsstile unterscheiden. Personen mit einem autoritären Führungsstil kommunizieren so hauptsächlich durch Anweisungen und haben einen befehlenden Grundton inne, der nur wenige, bis keine Widersprüche zulässt. Bei Führungskräften mit einem partizipativen Stil erfolgt die Interaktion auf Augenhöhe und ist dialogorientiert. Schlussendlich sind Führungskräfte mit einem laissez-fairen Stil äußerst wenig an ihren MitarbeiterInnen und der generellen Führungskommunikation interessiert. Hierbei darf allerdings die Situationsabhängigkeit, in welcher Führung stattfindet, nicht vernachlässigt werden (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 247f.).

Einwiller et al. (2021) verweist dabei auf die **situative Führungstheorie**, in welcher Führungspersonen ihren Stil an die Gegebenheiten und Eigenschaften ihrer MitarbeiterInnen in einer bestimmten Situation anpassen. Differenziert wird dabei nach Reifegrad der Mitarbeitenden, welcher die Motivation, Erfahrung und Kenntnisse im Zusammenhang mit einer Aufgabe bewertet. Bei geringer Motivation und fehlender Kenntnis wirken klare Anweisungen und ein *direktiver Führungsstil* am effektivsten. Der *Selling-Stil* kommt im Gegensatz dazu bei hoher Motivation aber fehlender Erfahrung und Kenntnis zum Einsatz. Hierbei wird versucht durch gezielte Einflussnahme auf den Mitarbeitenden die Motivation aufrechtzuerhalten und ein notwendiges Verhalten als gut und zielerfüllend darzustellen. Sind sowohl Erfahrung und Kenntnisse auf einem hohen Level aber die Motivation relativ niedrig, kann durch ein offenes, dialogorientiertes Gespräch die Ursache dafür gesucht werden und

anschließend gemeinsam auf Augenhöhe Gegenmaßnahmen ausgearbeitet werden. Als reife Mitarbeitende werden jene beschrieben, die sowohl eine hohe Motivation als auch Kenntnis und Erfahrung in einer Situation vorweisen. Die Führungsperson hat nun die Aufgabe die Rahmenbedingungen und Ziele klar zu kommunizieren und durch ein Delegieren den/ die MitarbeiterIn in seiner Eigenverantwortung zu stärken. Die Situative Führungstheorie bezieht neben der Individualität der Führungskraft nun auch den Einfluss der situativen Gegebenheit in den Führungsstil mit ein und verweist so auf die Komponente der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Führungspersonen. Diese Annahme setzt allerdings voraus, dass Führungspersonen den Reifegrad der MitarbeiterIn erkennen können und ihren Kommunikationsstil systematisch daran anpassen (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 247ff.).

Geht man nun einen Schritt weiter in Richtung eines **praxisrelevanten Führungsstils**, so definiert Rothlauf folgende Eigenschaften:

„Unter Führungsstil versteht man ein langfristig, relativ stabiles, situationsvariantes Verhaltensmuster der Führungskraft.“ (Rothlauf, 2014: S.253).

Elemente eines Führungsstils sind dabei die eingesetzten Mittel und Handlungen, welche ein bestimmtes Verhalten bei den Mitarbeitenden hervorrufen sollen. Rothlauf und Einwiller et al. verweisen in diesem Zusammenhang besonders auf die Funktionalität des kooperativen Führungsstils in Unternehmen (vgl. Rothlauf, 2014: S. 253; Einwiller et al., 2008: S. 226). Aus einer Studie von Master/Media, welche die vorherrschenden Führungsstile in der Praxis untersucht, geht zudem hervor, dass die meisten deutschen Unternehmen einen ergebnisorientierten Führungsstil praktizieren. Folgend daraus werden traditionelle, kooperative und eigenverantwortliche Stile zu gleichen Teilen angewendet. Die letzte untersuchte Ausprägung – der partizipatorische Stil – wird dabei am wenigsten eingesetzt. Mehrfachnennungen bei der Befragung lassen eine Bündelung der Eigenschaften zu, sodass man insgesamt von einem Vorherrschen des kooperativen Führungsstils sprechen kann. Wichtig ist dabei vor allem die Ergebnisorientiertheit, Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden sowie deren Eigenverantwortung und auch die Teilhabe der MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen. Bei erfolgreicher Führung ist außerdem auch die Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen mit ihren Bedürfnissen in den Führungsstil maßgeblich. Führungskräfte müssen ein Gefühl der Berücksichtigung vermitteln und die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllen. In der Praxis bedeutet dies eine Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse und die Übertragung von Verantwortung, sowie ein situationsangepasstes Führungsverhalten (vgl. Rothlauf, 2014: S. 254ff.).

2.4. Führungskräftekommunikation

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, ein zentraler Aspekt ist das Führungsverhalten der mittleren Managementebene. Durch die zunehmenden Veränderungsdynamiken und Komplexität wird die Kommunikation, Motivation und Information der Führungskräfte immer bedeutender. Nur durch die Kompetenzsteigerung dieser Akteure kann es gelingen die Unternehmensziele, -Werte und -Interessen an die MitarbeiterInnen weiterzugeben. An diesem Punkt setzt die Führungskräftekommunikation an (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 257ff.; Zerfass & Huck, 2007: S. 113ff.).

„Sie hat das Ziel, Entscheidungsprozesse in Unternehmen zu begleiten und Vertrauen in die Unternehmensführung zu schaffen – sie will Führungskräfte überzeugen und informieren, aktivieren, befähigen und vernetzen.“ (Voß & Röttger, 2021: S. 257)

Durch eine Kommunikationsoptimierung der Führungskräfte sollen vor allem Probleme, wie unklare Zielbilder, mangelndes Engagement und Unerfahrenheit im Umgang mit MitarbeiterInnen vermieden werden. Die Führungskräftekommunikation ist ein Spezialbereich der internen Unternehmenskommunikation aber nicht gleichzusetzen mit dem Begriff der Mitarbeiterkommunikation. Die wesentliche Differenzierung beläuft sich hierbei auf die Zielgruppe, sprich die AdressantInnen. Außerdem sind große Unterschiede in der Aufbereitung der Kommunikationsinhalte zu erkennen. Während es Ziel der Mitarbeiterkommunikation ist die vermittelten Inhalte so einfach und verständlich wie möglich zu gestalten, ist die thematische Ausarbeitung bei der Führungskräftekommunikation um einiges komplexer und strategischer. Es muss vor allem ihre Stellung als VermittlerIn in Veränderungsprozessen und der besondere Wissensstand der Führungspersonen berücksichtigt und in den Fokus gesetzt werden. Sie ist für die Aktivierung, Orientierung und Information von mittleren Management-AkteurInnen verantwortlich und bildet eine bedeutende Schnittstelle zwischen Personalbereich und Kommunikation. Ziel dieser kommunikativen Sonderform ist einerseits die erfolgreiche Führung der Unternehmensleitung und andererseits die kompetente Anleitung der Mitarbeitenden durch die mittlere Managementebene (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 258ff.). Zerfass und Huck (2007) beschreiben Führungskräfte in diesem Zusammenhang als „*managers of meaning*“ (Zerfass & Huck, 2007: S. 113), welche durch zielgerichtete Einflussnahmen auf ihre Mitarbeitenden die Erreichung der Unternehmensziele anstrebt. Außerdem agieren sie als eine Art Sinnstifter, geben die Richtung vor und zeigen den MitarbeiterInnen die Bedeutung ihrer Arbeit. Dadurch werden sie zu Akteuren, die maßgeblich die Organisationsrealität

definieren und eine äußerst wichtige Zielgruppe der Unternehmensleitung bilden (vgl. Zerfass & Huck, 2007: S. 113). Um eine kompetente Wertevermittlung von der Unternehmensleitung über die Führungskräfte hin zu den MitarbeiterInnen gewährleisten zu können, benötigt es die Betrachtung dieser als eigene Stakeholdergruppe, mit der mittels auf sie abgestimmten Kommunikationsmaßnahmen interagiert wird.

Die Führungskräftekommunikation agiert sowohl auf einer vertikalen (Kommunikation der Unternehmensleitung mit dem mittleren Management), als auch auf einer horizontalen (Kommunikation der Führungskräfte untereinander) Ebene und ist persönlich und medial ausgestaltet. Durch die eingenommene Rolle als Vermittler zwischen Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen ist es ihre Aufgabe eine Vertrauensbasis zu schaffen, um so eine gemeinsame Orientierung und effektives Handeln im Sinne der Organisationsziele gewährleisten zu können. Betrachtet man die vertikale Wirkungsebene der Führungskräftekommunikation, so ist zu erkennen, dass AkteurInnen des mittleren Managements, die in regelmäßigem Austausch mit der Unternehmensleitung stehen, häufiger ein Verständnis für Unternehmensziele und eine Überzeugung der Strategien und Maßnahmen vorweisen. Folglich wird auch die Rolle als Meinungsbildner und Aufgabe der Mitarbeiterführung besser wahrgenommen (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 258ff.).

2.5. Peer-to-Peer-Kommunikation

Eine weitere Form der internen Unternehmenskommunikation bildet die Peer-to-Peer-Kommunikation. Hierbei handelt es sich um die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden eines Unternehmens und deren tägliche kommunikative Interaktion. Kernelemente sind dabei der Austausch von Informationen, die soziale Koordination und Meinungsbildung der MitarbeiterInnen. Die in der Regel spontanen und ungesteuerten Gespräche tragen wesentlich zur Arbeitseffizienz bei und können auch bei der frühzeitigen Erkennung und Thematisierung von internen Problemen helfen. Bezeichnet wird diese dabei als „Soft-communication“ worunter in erster Linie die wenig strukturierte, spontan stattfindende und ungesteuerte Kommunikation von MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen verstanden wird. Der Inhalt solcher Gespräche ist dabei weitläufig und reicht von Unternehmensangelegenheiten über Privatthemen bis hin zu Klatsch und Tratsch über KollegInnen. Eine Unterscheidung kann man dabei zwischen der Peer-to-Peer Kommunikation auf Teamebene und Projektebene treffen. In beiden Fällen kommunizieren Mitarbeitende und Vorgesetzte auf Augenhöhe über Projektaufgaben, aufgabenbezogene Informationen oder auch

informelle Inhalte, welche in keinem direkten Zusammenhang mit dem Projekt stehen. Die Grundlage solcher Kommunikation ist sowohl zielorientiert im Sinne der Organisation als auch am persönlichen und privaten Interesse der KollegInnen untereinander ausgelegt.

Die dafür verwendeten Kanäle können sowohl offline, im Sinne eines mündlichen Austauschs, oder online über interne Social Media Plattformen, Chats, E-Mails oder ähnliches verzeichnet werden. Besonders digitale unternehmensinterne Netzwerke haben in der heutigen Zeit den Vorteil, dass der Informationsaustausch gespeichert werden kann und so auch KollegInnen, welche nicht direkt an der Kommunikation beteiligt sind, dessen Inhalte verfolgen können. Dadurch wird eine größere Wirkung auf den Wissensaustausch und den Lerneffekt erzielt. Interne Social Media Plattformen tragen außerdem dazu bei, dass die Transparenz innerhalb eines Unternehmens erhöht wird. Vor allem in der stattfindenden Entwicklung hin zu postbürokratischen Unternehmensstrukturen ist zu erkennen, dass die interne Peer-to-Peer Kommunikation immer mehr an Bedeutung gewinnt, da sie maßgeblicher Bestandteil von selbstorganisierten Prozessen und autonomen Handeln der Mitarbeitenden bildet. Durch den direkten Austausch und Dialog unter Kollegen können Feedbackschleifen und ein Wissenstransfer stattfinden, welche die Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung der MitarbeiterInnen in ihren Tätigkeiten fördert (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 11f.).

2.6. Kommunikation im militärischen Kontext

Besonders im militärischen Bereich spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle. Unter dem Begriff der Strategischen Kommunikation werden alle intern und extern stattfindenden Kommunikationsprozesse zusammengefasst. Entscheidend ist dabei die verfolgte Strategie und der integrative Kommunikationscharakter, so werden zwar je nach Zielgruppe unterschiedliche Maßnahmen gesetzt, allerdings immer die gleichen Ziele angestrebt. Wichtig in der Strategischen Kommunikation beim Militär ist die Berücksichtigung der hierarchischen Wechselwirkung. Das bedeutet, dass die grundlegende Zielerreichung abhängig von der niedrigsten Stufe der Befehlskette (Gruppe, Zug oder Einheit) ist. Diese Ebene muss genauso einheitlich kommunizieren wie die Führung, da sie dafür verantwortlich ist, ob die Ziele und Interessen der vorgesetzten Stufe erreicht werden oder nicht. Erkennbar ist hier die Notwendigkeit einer kompetenten militärischen Führungskommunikation, welche die Ziele, Botschaften, Interessen und Strategie an die unterstehenden Hierarchieebenen weitergibt und so ein Verständnis schaffen muss. Damit einhergehend soll durch gemeinsame Erfahrung und Verständnis der Kernbotschaften eine positive Beziehung und Vertrauensbasis zwischen

Führung und MitarbeiterInnen lukriert werden, die einen einheitlichen und gemeinsamen Kommunikationsfluss über alle Hierarchiestufen hinweg sicherstellen. Daraus ergibt sich im militärischen Kontext der sogenannte Kommunikationsbefehl mit welchen Informationen, Herangehensweisen und Maßnahmen an unterstehende Einheiten weitergegeben werden (vgl. Lehmann, 2007: S. 22; Holenweger, 2020: S. 38f.).

2.6.1. Militärische Kommunikationsstrukturen

Während in privaten Unternehmen oft flache und dezentrale Kommunikationsstrukturen vorzufinden sind, weist das Militär eindeutig festgelegte Strukturen und eine hierarchische Gliederung vor. Hier stellt sich bei erster Betrachtung die Frage nach der Zeitgemäßheit und Notwendigkeit solch starrer Gebilde. Röhl (2017) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das Führungssystem der deutschen Bundeswehr und argumentiert das theoretische Idealbild der hierarchischen Strukturierung mit einer Reduktion der Umweltkomplexität durch Standardisierung und einer Vereinfachung der Kommunikationsprozesse. Betrachtet man die Organisation Militär etwas genauer, so darf nach Röhl (2017) das Setting in welchem agiert wird nicht außer Acht gelassen werden. Handlungen erfolgen in erster Linie in Krisensituationen und einem komplexen Umfeld, was eine enorme Entstehung von Druck mit sich bringt. Hierbei wird erkennbar, dass Entscheidungen große Auswirkungen auf eine Vielzahl an Personen haben und deshalb auch die Fehlerwahrscheinlichkeit so gering wie möglich gehalten werden muss. Durch die festgelegten Hierarchieebenen und Standardisierungen im Bereich der Informationsweitergabe wird versucht die Komplexität zu reduzieren, den Kommunikationsfluss nachvollziehbar zu regeln und Fehlerquellen bestmöglich zu minimieren (vgl. Röhl, 2017: S. 53ff.).

„Die Standardisierung führt zu einer hohen Effizienz in der Weitergabe und Reflexion von Informationen, da alle (eingeweihten) Zuhörer wissen, wann die jeweils wichtigen Punkte angesprochen werden und wie sie mit anderen Informationen in Beziehung stehen“ (Röhl, 2017: S. 53f.)

Röhl bezieht sich auf die Systematik der vordefinierten Handlungsabläufe und spricht von einer umfassenden Möglichkeit zur Anweisungsweitergabe, sodass alle Beteiligten auf jeder Hierarchieebene die beabsichtigten Ziele, Botschaften und Entscheidungen kennen. Diese Ansicht würde es bei einer theoretischen Betrachtung ermöglichen Fehlerquellen zu minimieren und effizienzorientierte Handlungen und Entscheidungen zu setzen. Daraus leitet er

in weiterer Folge die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses ab, welches wiederum ein Zusammengehörigkeitsgefühl hervorrufen soll. Neben der Fokussierung auf die positive Wirkung einer hierarchischen Strukturierung verweist er auf die damit verbundene Führungskompetenz, so ist es notwendig, dass Führungskräfte eine Schwerpunktausbildung im Bereich des richtigen Führens bekommen (vgl. Röhl, 2017: S. 53ff.). Problematisch bei dieser Betrachtung ist die Vernachlässigung des menschlichen Faktors und die sich ständig verändernde Umwelt. Zwar schaffen der theoretische Rahmen einer starren hierarchischen Struktur und die kompetente Ausbildung von Führungspersonen die Voraussetzungen für die zuvor erwähnten Prozesse, doch werden bei dieser Ansicht die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, der Aspekt der informellen Kommunikation, sowie die notwendige Agilität von Unternehmen in der heutigen Gesellschaft vernachlässigt.

Ähnlich wie Röhl bezieht sich auch Hoffmann (2011) in erster Linie auf die Kommunikation innerhalb der Struktur Militär. Hierbei wird Mitarbeiterkommunikation vorwiegend mit Informationsweitergabe assoziiert und dient dabei dem Lageverständnis, der Aufgabenverteilung und dem Handlungswissen aller Betroffenen. Um dies bestmöglich gewährleisten zu können existieren genau festgelegte Strukturen und Vorschriften, wie der Informationsfluss auszusehen hat und geregelt werden muss. Kommuniziert wird hier durch sogenannte Befehle, welche die genannten Aspekte über verschiedene Hierarchieebenen weitertransportieren. Die Führungskräfte unterliegen dabei einer normierten Informationspflicht, die den Kommunikationsfluss zur nächsten untergeordneten Hierarchieebene vorgibt. Alle, der Führungskraft zugeordneten MitarbeiterInnen, müssen über ein Verständnis des Gesamtzusammenhangs verfügen und den Sinn sowie die Notwendigkeit ihrer befohlenen Aufgaben zu jedem Zeitpunkt kennen und verstehen. Dadurch wird ein Handeln im Kontext von übergeordneten Absichten möglich, welches Einsicht bei allen Einheiten schaffen soll. Außerdem sind militärische Führungskräfte dazu verpflichtet über persönliche Gespräche mit ihren Untergebenen eine Vertrauensbasis zu bilden und diese kennen und verstehen zu lernen. Im Mittelpunkt dieser Ausprägung der internen Mitarbeiterkommunikation steht immer der Aspekt der Information. Hoffmann (2011) beschreibt diese als Grundlage für militärische Führung. Zentrale Aspekte sind dabei Sprache, Inhalte und Form der Information, so ist eine sachliche und aktuelle Weitergabe des Lagebildes - samt Schwierigkeiten und folgenden Schritten - über alle Hierarchieebenen notwendig, um einen erfolgreichen Einsatz absolvieren zu können. Die verwendete Sprache entscheidet dabei über die Qualität dieser Information. Sie muss aussagekräftig, einfach und klar verständlich, sowie kurz formuliert sein. Zusammengefasst wird diese Art von Informationsweitergabe unter

dem Begriff Befehl, welcher in Form einer Abwärtskommunikation die Entscheidungen und Anordnungen der Führungsebene bis hin zur kleinsten Einheit kommuniziert (vgl. Hoffmann, 2011: S. 114f.).

„Im Militär sind eine umfassende und empfängerorientierte Information, die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen und des Korpsgeistes, sowie Sinngebung und Sinnvermittlung Grundvoraussetzungen für die Mitarbeitermotivation.“
(Hoffmann, 2011: S. 115)

Betrachtet man die Organisation der Informationsweitergabe, so erfolgt diese mittels sogenanntem Kaskadenmodell. Neue Informationsinhalte, welche auf der Führungsebene entstehen, müssen an die nächsttiefere Hierarchieebene weitergegeben werden. Diese filtert wiederum alle für sie und ihre untergeordneten Truppen wichtigen Inhalte heraus und kommuniziert weiter. Ziel der standardisierten Befehlsgebung ist die Vorbereitung auf den Einsatz (vgl. Hoffmann, 2011: S. 115ff.). Jede Befehlsstruktur weist dabei einheitliche Formalaspekte und eine gleiche Grundstruktur vor, unterscheidet sich jedoch in ihrem Ausarbeitungsgrad. Je höher die Hierarchieebene, desto detaillierter werden Befehle strukturiert und ausgearbeitet, wobei man maßgeblich zwischen strategischen, operativen und taktischen Befehlsstrukturen (Ministeriumsebene, Streitkräfteebene, Verbandsebene) unterscheidet (vgl. Expertengespräch Referatsleiter EVB – Dion2; BMLVS, 2012: S. 28ff.). Alle Nachgeordneten müssen zu jedem Zeitpunkt über die Gesamtlage und ihre eigene Bescheid wissen und über alle nötigen Informationen verfügen, um lagegemäß handeln zu können. Der Führungskraft obliegt in diesem Zusammenhang auch die Kontrolle des Informationsflusses und die Sicherstellung, dass Fehlerquellen durch einen *Stille-Post-Effekt* vermieden werden. Um diesen Nebeneffekt bestmöglich unterbinden zu können, gibt es auch für den Kommunikationsvorgang festgelegte formale Kriterien anhand deren kommuniziert wird. Eine inhaltliche Orientierung entlang der W-Fragen gibt dabei essenzielle Aspekte einer Information vor. Der/ Die KommunikatorIn muss immer genau darstellen welche und wie viele Informationen er an wen, zu welchem Zweck und wie weitergibt. Des weiteren ist auch die Art der Informationsweitergabe strukturiert und orientiert sich an der kommunikationswissenschaftlichen *Lasswell-Formel* – *who says what in which channel to whom and with what effect*. Ziel ist die Optimierung von Kommunikationswegen, eine eindeutige und klare Weitergabe von Informationen und die Eliminierung von möglichen Fehlerquellen – zusammengefasst durch die Bezeichnung der Befehlsstruktur (vgl. Hoffmann, 2011: S. 115ff.). Um den soeben dargelegten Aufbau einer Befehlsstruktur besser zu

veranschaulichen, liefert die folgende Abbildung einen Einblick in die mögliche Darstellung einer solchen taktischen Befehlsstruktur des österreichischen Bundesheeres und bietet gleichzeitig eine Übersetzung in den zivilen Bereich des Projektmanagements (Abb.4):

Militärische Befehlsstruktur:	Hierzu gehören in militärischen Führungsvorgängen Aussagen zu:	Beispiel aus zivilem Projektmanagement:
1.Lage a) Feindlage b) eigene Lage c) Unterstellung und Abgaben	Feind: ... (Stärke, vermutete Absicht und dergleichen) Lage und Angriffsziel der übergeordneten Ebene: ... Zwischenziele: ... Nachbarn: ... Dazubekommene und abgegebene Kräfte: ...	1.IST-Situation analysieren: - Markt, Konkurrenten - eigene Situation - SWOT-Analyse - strategische Zielsetzung - Zielvorgaben
2.Auftrag	Auftrag an die eigenen Kräfte: ...	2.eigenes Vorhaben: - konkretes operationales Ziel für eigenen Bereich - grundsätzliche Vorgehensweise
3.Durchführung a) Geplante Einsatzführung b) Aufgaben/ Aufträge an Kampftruppen c) Aufgaben/ Aufträge an (Kampf) Unterstützungstruppen d) Koordinierende Maßnahmen	Gliederung: ... Vorstellung zum Ablauf des Gefechts: ... Aufträge an einzelne untergeordnete Truppen: ... Unterstützung der Kampftruppen durch Unterstützungstruppen: ... Angriffsbeginn: ... Ablauflinie: ...	3.Projektplanung: - Wer tut was, wie, wo, mit wem, ab/bis wann, wozu? - Verteilung von Arbeitspaketen
4.Einsatzunterstützung	Versorgung: ...	4.Organisation von Ressourcen
5. Führungsunterstützung	Platz des Kommandanten: ... Funkfrequenzen: ...	5.Organisation der Kommunikationswege: - intern / extern -Kommunikationsmatrix

Abbildung 4. Befehlsstruktur mit Vergleich zum zivilen Projektmanagement. Eigene Darstellung nach Hoffman, 2020: S. 117f. und BMLV/S, 2012: S. 63ff.

Deutlich zu erkennen ist, dass bei dieser Form der Kommunikation, sowie bei der herangezogenen Übersetzung in den zivilen Projektmanagementbereich nur auf die Struktur und den Prozess der Informationsweitergabe bzw. der Verständigung Bezug genommen wird.

Die direkte Interaktion der Führungskräfte mit ihren MitarbeiterInnen wird weitgehend außer Acht gelassen. Konträr zu Röhl (2017), der sich rein auf die kommunikativen Rahmenbedingungen festlegt und den menschlichen Faktor vernachlässigt, betont Hoffmann die Notwendigkeit von sozialen Komponenten und Selbstverwirklichung, sowie Miteinbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungen. Er bekennt sich auch dezidiert zur Ausübung eines kooperativen Führungsstils und der Bedeutung einer kommunikativen Wechselwirkung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Allerdings gelingt es ihm nicht diese Aspekte in der militärisch dargestellten und beschriebenen Kommunikationsstruktur zu verankern (vgl. Röhl, 2017: S. 53ff.; Hoffmann, 2011: S. 114ff.).

Buchholz und Knorre (2017) verweisen in diesem Kontext auf eine Parallelität von Hierarchie und Heterarchie. Während eine hierarchische Struktur die essenzielle Stabilität und Komplexitätsreduktion schafft, sorgen formelle und informelle Netzwerke für ein flexibleres Ressourcenmanagement und schnellere Entscheidungsprozesse. Sie gehen sogar noch einen Schritt weiter und verweisen auf die Notwendigkeit beider Elemente, um eine effektive Unternehmenssteuerung sicherstellen zu können. Im Sinne dieser Betrachtungsweise wird die interne Kommunikation zur Sicherstellung der Funktionalität dieser beiden Systeme verwendet. Weiters entsteht durch die informelle interne Kommunikation, welche die festgelegten hierarchischen Strukturen durchbricht, ein zusätzliches Instrument durch das schnellere Entscheidungen getroffen werden und kürzere Koordinierungsprozesse stattfinden können. Zentrale Rolle spielt hier die Abstimmung der Struktursysteme durch die interne Kommunikation. Diese ist ausschlaggebend um ein Funktionieren im Sinne der dargelegten Perspektive gewährleisten zu können (vgl. Buchholz, Knorre, 2017: S. 17f.).

2.6.2. Mitarbeiterkommunikation beim Bundesheer

Betrachtet man die Kommunikationsrichtlinien des Österreichischen Bundesheeres, hat die interne Kommunikation das Ziel den Zusammenhalt der Truppe zu festigen und durch gezielte Einflussnahme die Einheit zu stärken (vgl. BMLVS, 2017: S. 78.). In diesem Zusammenhang wird in erster Linie von dem Aspekt der Führung gesprochen. Hierbei legt die offizielle *Dienstvorschrift für das Bundesheer – Operative Führung* fest, dass gelungene Führung bedeutet, die zur Verfügung stehenden Teilstreitkräfte so einzusetzen, dass die militärstrategischen Ziele erreicht werden (vgl. BMLVS, 2017: S. 57f.). Die Kommunikation mit Mitarbeitern wird im generellen unter dem Begriff der Personalführung deklariert und umfasst den grundsätzlichen Umgang, sowie Kommunikation, Verwaltung und Führung der

Mitarbeitenden im österreichischen Bundesheer. Oberstes Ziel ist dabei immer die Gewährleistung der personellen Einsatzbereitschaft und die Erfüllung der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben. Durch die vorgegebenen hierarchischen Strukturen ergibt sich hier eine Art Sonderstellung. Mitarbeitende können so je nach Bedarf und Qualifikationen zu Verwendungsbereichen zugeteilt werden, in denen sie zuvor nicht tätig waren und keine Berührungspunkte hatten. Daraus entsteht eine größere Notwendigkeit an einer Mitarbeiterorientierung, welche unter dem Punkt „Personalentwicklung“ festgelegt ist. So müssen Mitarbeitende in der Entfaltung ihres Potenzials so weit gefördert und unterstützt werden, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben erfüllen können, um die Einsatzfähigkeit des Bundesheeres zu gewährleisten (vgl. BMLV, 2004: S. 1ff.).

„Im Rahmen der Personalentwicklung kommt einer gezielten und betreuten Einführung eines neuen oder eines mit einem neuen Aufgabengebiet betrauten Mitarbeiters besondere Bedeutung zu. Der Mitarbeiter wird dabei als unverzichtbarer Partner mit individuellen Bedürfnissen gesehen und respektiert. Seine Vorstellungen sind im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten zu berücksichtigen.“ (BMLV, 2004: S. 3).

Führungspersonen obliegt in dieser Hinsicht die Aufgabe ihre MitarbeiterInnen unmittelbar und ausführlich zu informieren, deren Bedürfnisse wahrzunehmen und unter Berücksichtigung von berechtigter Interessen Dritter immer im Wohlwollen des/ der Mitarbeitenden zu handeln. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auch auf die Bildung einer Unternehmenskultur, durch welche die im Unternehmen geteilten Normen und Werte Einfluss auf Verhaltensweisen der Mitarbeitenden ausüben.

Zwei wesentliche Instrumente im Bereich der Mitarbeiterkommunikation sind das Mitarbeitergespräch und die Mitarbeiterbeurteilung. Ersteres definiert ein strukturiertes Leitfadengespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, welches mindestens einmal im Jahr stattfinden soll. Bei der Beurteilung handelt es sich um eine Evaluierung der Leistung, Fähigkeiten und Eignung eines/ einer Mitarbeitenden durch seinen/ ihren Vorgesetzten. Bei beiden Verfahren wird deutlich erkennbar, dass die Verwendungsplanung von Mitarbeitenden eine maßgebliche Rolle spielt (vgl. BMLV, 2004: Punkt 2.1; Bundeskanzleramt, 2022: S. 6ff.). Das Mitarbeitergespräch wird als zentrales Element der Personalentwicklung beschrieben und umfasst eine umfangreiche Zielvereinbarung und Aufgabendefinition. Zudem wird innerhalb des Gesprächs eine gemeinsame Vorschau auf das kommende Jahr festgelegt, in welcher neben den bereits genannten Aspekten auch Punkte wie die persönliche und berufliche

Weiterentwicklung des/ der Mitarbeitenden und etwaige Erwartungen und Ansprüchen an die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräfte erarbeitet werden. Da die spätere Evaluierung mittels strukturiertem Leitfadengespräch stattfindet ist die konkrete, messbare, verständliche und realistische Formulierung der Ziele von besonderer Bedeutung. Zudem sollen diese persönlichen Gespräche eine Vertrauensbasis zwischen MitarbeiterIn und Führungsperson schaffen, welche nicht nur eine reine Abwärtskommunikation im Sinne der Aufgabenverteilung und Zielsetzung beinhaltet, sondern den Mitarbeitenden auch ermöglicht Feedback zur Führungskompetenz zu geben und in dem sie ihre persönliche Wahrnehmung des Arbeitsklimas mitteilen können. Dadurch lernt die Führungskraft die Motivation und Einstellung seiner/ ihrer Mitarbeitenden kennen und kann dementsprechende Maßnahmen zu Förderung der Arbeitszufriedenheit setzen (vgl. BMLV, 2009: Punkt 26.; Bundeskanzleramt, 2022: S. 6ff.). Dieses Instrument der internen Mitarbeiter- und Führungskommunikation ist beim Österreichischen Bundesheer gesetzlich verankert und dient zur erfolgreichen Zusammenarbeit aller Personen in der Organisation. Die Prozesse verlaufen dabei hierarchisch von Ebene zu Ebene und betreffen immer einen/ eine Mitarbeitenden und seinen/ ihren direkten Vorgesetzten. An die Mitarbeitenden sollen durch diese Gespräche Punkte wie beispielsweise die allgemeinen Ziele der Organisationseinheit, konkrete Arbeitsschwerpunkte, bisher erbrachte Leistungen und zukünftige Erwartungshaltungen an den/ die Mitarbeitenden klar kommuniziert werden. Zudem wird es durch die Möglichkeit einer Feedbackabgabe ermöglicht etwaige Missstände und Unzufriedenheiten auf Seiten der MitarbeiterInnen anzusprechen.

Vereinbarung über die Ziele bzw. Hauptaufgaben der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

für das Jahr _____ (bzw. für den Zeitraum von _____ bis _____)

Vereinbarte Ziele/ Hauptaufgaben		Erörterung der Zielerreichung/Aufgabenerfüllung im darauffolgenden Mitarbeiter:innen-Gespräch	
		Zielerreichung/ Aufgabenerfüllung	Einflussfaktoren
Ziel 1/ Hauptaufgabe 1	Termin	<input type="checkbox"/> erreicht <input type="checkbox"/> teilweise erreicht <input type="checkbox"/> nicht erreicht	förderlich:
_____ Beschreibung: (Das Ziel ist erreicht/ Die Aufgabe ist erfüllt, wenn...): Mögliche externe Einflussfaktoren:	_____		hemmend:

Abbildung 5. Musterformular zum Mitarbeitergespräch (vgl. Bundeskanzleramt, 2022)

Deutlich wird vor allem die Nutzenorientierung dieser Gespräche, so sollen sie die Führungsperson dabei unterstützen Mitarbeitende nach ihren erbrachten Leistungen zu evaluieren und zukünftigen Aufgaben zuzuteilen. Vor allem dem Aspekt der Reflexion des vergangenen Jahres wird ein bedeutender Stellenwert zugeschrieben (vgl. Abb.5) Der hauptsächlich organisatorische Nutzen bezieht sich in diesem Sinne auf die Erkennung des Mitarbeiterpotenzials und die daraus richtige Ressourceneinsatzbarkeit, sowie die Reduzierung von Fehlerquellen und Optimierung der Leistungsbereitschaft (vgl. Rihs, 2009: S. 3ff.).

2.6.3. Direktion 2 - Die Österreichischen Luftstreitkräfte

Um die Mitarbeiterkommunikation bei den Österreichischen Luftstreitkräften besser verstehen zu können ist die Darlegung der strukturellen Gliederung notwendig. Hierbei unterteilt sich die Direktion 2 in folgende Ebenen. An der Führungsspitze ist der Kommandant der Luftstreitkräfte, welcher als verantwortlicher Leiter agiert und die Österreichischen Luftstreitkräfte in allen Belangen nach außen hin vertritt. Ihm unterstehen zum einen ein Stab, der die Abteilungen der Österreichischen Luftstreitkräfte beinhaltet und zusätzlich ein separates Element namens Adjutantur, welche ihm direkt unterstellte MitarbeiterInnen umfasst. Der Adjutantur zugeteilt ist ein Kommandounteroffizier, ein sogenannter „Military Assistant“ und außerdem der direkte militärische Berater des Kommandanten (Chef des Stabes). Dieser ist gleichzeitig die zweit höchste Führungsinstanz in der Direktion 2 und befehligt als Chef des Stabes in der operativen Ebene, die ihm unterstellten Abteilungen. Dem Stabschef direkt unterstellt sind die AbteilungsleiterInnen, welche auch noch zur direkten Führungsebene gezählt werden. Die Österreichischen Luftstreitkräfte bestehen aus dem Budget und Finanzmanagement (BudgFinMngt), der Einsatzführung (EFüLu), der Einsatzvorbereitung (EVbLu), und der militärischen Luftfahrt (MLF). Die letztere Abteilung wurde erst im Zuge der jüngsten Reorganisation des Bundesheeres in die Österreichischen Luftstreitkräfte eingegliedert und hat ihren Sitz in Wien statt Salzburg. Drei dieser vier Abteilungen haben wiederum mehrere Referate, die durch ReferatsleiterInnen geführt und koordiniert werden, lediglich die Abteilung Budget und Finanzmanagement besteht aus einem Referat. Ihnen unterstehen in Folge die ReferatsmitarbeiterInnen. Die Trennung zwischen Mitarbeitenden und Führungsebene erfolgt mittels der Approbationsbefugnis, welche mit der Ebene der AbteilungsleiterInnen in Kraft tritt. So fallen allgemeine Mitarbeitende und ReferatsleiterInnen in die Kategorie der MitarbeiterInnen und AbteilungsleiterInnen, der Chef des Stabes und der Kommandant zählen als offizielle Führungsebene. Die Führungskräfte der Direktion 2 –

Luftstreitkräfte sind in der nachstehenden Abb.6 farblich gekennzeichnet, um eine deutliche Abgrenzung zu veranschaulichen (vgl. Transkript 15, F4: S.1f.; Transkript 13, F2: S.1; Expertengespräch, Referatsleiter EVbLu – Dion2, 19.02.26).

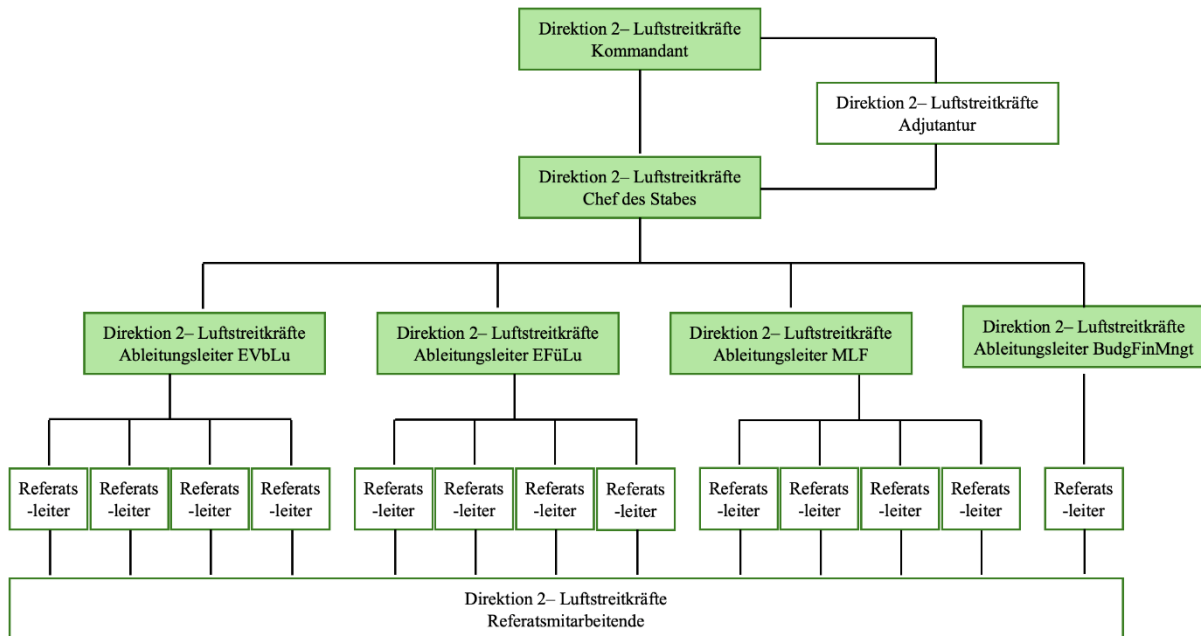


Abbildung 6. Führungsgliederung der Direktion 2 – Luftstreitkräfte. Eigene Darstellung nach BMLV 2025: S. 7; Transkript 15, F4: S.1f.

Durch diese hierarchische Gliederung verläuft eine ebenso strukturierte und hierarchisch festgelegte Kommunikationsweitergabe, welche sowohl mittels Auf- und Abwärtskommunikation, also auch Querkommunikation durchgeführt wird. Die niedrigste Form dieser Kommunikation beschreibt die Abteilungsbesprechung in einem 14-tägigen Intervall. Hierbei handelt es sich um Sitzungen innerhalb einer Abteilung, wo die wichtigsten Informationen an die Mitarbeitenden weitergeben werden. Auf Ebene der Abteilungsleiter findet außerdem eine Querkommunikation in Form einer Koordinierungsbesprechung in zweiwöchigem Abstand statt. Die Absprache mit den obersten Führungsinstanzen erfolgt wöchentlich in einer sogenannten Stabsbesprechung, bei welcher nicht nur die AbteilungsleiterInnen der Österreichischen Luftstreitkräfte teilnehmen, sondern auch andere Abteilungen aus anderen Direktionen des Bundesheeres vertreten sind. Zusätzlich gibt es zweimal wöchentlich ein Briefing in dem alle Abteilungselemente der Direktion 2 ein Update der aktuellen Lage kommunizieren und so ihren Wissensstand aktualisieren (Expertengespräch Referatsleiter EVbLu – Dion2, 26.11.2024).

2.7. Human-Relations-Ansatz

Zurückzuführen ist der Ansatz auf die Hawthorne-Experimente, welche von der Western Electric in den Jahren 1924-1932 durchgeführt wurden. Bei den anfänglichen Experimenten wurde eine klassisch tayloristische Fragestellung verfolgt. Man versuchte produktivitätssteigernde Elemente äußerer Arbeitsbedingungen zu identifizieren und erlangte jedoch, sich nicht mit den klassischen Annahmen deckende Ergebnisse. Zwar wurden Hypothesen, wie beispielsweise eine Produktivitätssteigerung durch bessere Lichtverhältnisse, mehr Ruhepausen oder bessere Arbeitszeiten zu Anfang bestätigt, allerdings blieben diese auch nach Rückkehr zu schlechteren Bedingungen konstant. Im Zuge dessen kam man zu dem Schluss, dass Veränderungen in der Arbeitsleistung vorwiegend auf interpersonelle und soziale Beziehungen zurückzuführen sind, so löste die vermehrte Aufmerksamkeit der Vorgesetzten und Forschenden – in Form von Interesse und Respekt - eine steigende Arbeitsleistung bei den Mitarbeitenden aus. Schlussfolgernd musste der „menschliche Faktor“ als intervenierende Variable in die Untersuchung miteinbezogen werden. Bekanntgeworden ist diese Erkenntnis unter dem Namen Hawthorne-Effekt. Als Fazit dieser Erkenntnis geschah ein Wandel von reinen Lohnanreizen als Motivatoren hin zur Schaffung vertrauensvoller Beziehungen zwischen ArbeitgeberIn und Mitarbeitenden. Ziel war die Erhöhung der Produktivität und Leistung durch Mitarbeiterzufriedenheit. Die Organisation mit ihren Strukturen bildet dabei den Rahmen für die stattfindenden interpersonellen Prozesse (vgl. Scherm & Pietsch, 2007: S. 20f.; Bonazzi, 2014: S. 54f.; Nerdinger et al., 2019: S. 55f.).

Bei der Weiterführung dieser Experimente wurden Untersuchungen in drei unterschiedlichen Forschungsbereichen durchgeführt:

1. Formale und informale Faktoren der Arbeitsleistung

Untersucht wurden speziell Faktoren, welche sich positiv auf die Arbeitsleistungen der Mitarbeitenden auswirken, was sowohl interpersonelle als auch ökonomische Aspekte betraf. Zum einen wurde der Einfluss von entstandenen sozialen Beziehungen auf die Arbeitsleistung getestet und zum anderen erhob man die Auswirkungen von längeren Ruhepausen oder finanziellen Anreizen auf eine Produktivitätssteigerung. Die resultierenden Ergebnisse zeigten vor allem, dass eine kollegiale Führung, sowie verbesserte menschliche Beziehungen am meisten Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation und Produktivitätssteigerung haben. Ein etwas niedrigerer Effekt stellte sich auch durch vermehrte Ruhepausen ein. Am wenigsten Einfluss erwies der finanzielle Aspekt. Problematisch für die gewonnenen Erkenntnisse sind die aufgedeckten methodischen Mängel, welche vor allem die Validität und Reliabilität

enorm einschränken und die informellen Beziehungen nicht allein ausschlaggebend für eine Produktivitätssteigerung machen.

2. Arbeitszufriedenheit und Beschwerdemotive

Im Mittelpunkt stand dabei die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen im Unternehmen und Gründe für Beschwerden. Insgesamt wurden hier 21.000 Tiefeninterviews mit Mitarbeitenden geführt und anschließend ausgewertet. Besonders die Unzufriedenheit der Angestellten über die vorherrschenden Arbeitsbedingungen wurde deutlich. Problematisch ist die Festlegung der Auswertungsmethode, so wurden nur direkt kontrollierbaren und veränderbaren Sachverhalten eine rationale Grundlage zugewiesen und bei Beschwerden mit subjektiven Bezügen auf die persönlichen Lebenslagen der Mitarbeitenden verwiesen.

3. Informelle Gruppenbildung und Solidaritätsverhalten

Durch die vorangegangenen Experimente konnte bereits auf eine Bedeutung von informellen Gruppen in Unternehmen geschlossen werden. Ziel war es nun die entstehenden Dynamiken und dessen positiven sowie auch negativen Auswirkungen aufzuzeigen. Als wichtigste Erkenntnisse stellten sich die Interaktion der Arbeitsgruppe als soziales System dar, sowie die Aktivierung von Selbstschutzmaßnahmen gegen von außen kommenden Einflussfaktoren (vgl. Bonazzi, 2014: S. 55ff.).

Ein wichtiger Vertreter der Human-Relations-Bewegung war Elton Mayo, der besonders den „Menschlichen Faktor“ in den Mittelpunkt seiner Perspektive rückt. *„Mit diesem Begriff bezeichnet er den Komplex latenter psychologischer Faktoren, die das manifeste Verhalten von Menschen beeinflussen.“* (Bonazzi, 2014: S. 62). In diesem Sinne wies er auf die Unmöglichkeit einer Trennung zwischen Arbeitskraft und sozialem Gefüge innerhalb eines Unternehmens hin. Er spricht dabei von der Schaffung eines harmonischen und wertschätzendem Arbeitsklimas, welches die psychologischen Bedürfnisse der Individuen berücksichtigt und nicht nur Mitarbeitende untereinander umfasst, sondern auch die Beziehung von MitarbeiterInnen zu Führungskräften betrifft. Erkennbar ist in diesem Zusammenhang vor allem die Tatsache, dass rationale Arbeitsleistungen und Verhaltensweisen immer vor einem psychosozialen Hintergrund betrachtet werden müssen und die emotionalen Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeitenden, sowie die Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse, maßgeblichen Einfluss auf deren Leistung, Motivation und Zufriedenheit haben (vgl. Bonazzi, 2014: S. 62ff.). Damit einhergehend appelliert Mayo auch an die Kompetenzen und Verhaltensweisen von Führungspersonen. Diese sieht er vor allem in der Pflicht ein solches Arbeitsklima innerhalb der vorherrschenden Unternehmenshierarchien zu begünstigen. Die

Führungsperson darf in diesem Fall nicht nur mittels Anweisungs- und Befehlsstruktur Informationen und Aufgaben an Mitarbeitende weitergeben, sondern muss durch taktvolles und wertschätzendes Handeln auf die soziale Ebene vordringen. Situationen werden hier immer durch Zuhören beurteilt und verlangen anschließend nach einer individuell abgestimmten Reaktion. Führungspersonen benötigen somit eine gewisse Professionalität, welche nicht nur auf Unternehmenserfolg und Leistungserbringung abzielen, sondern die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkennen und deren Erfüllung fördern (vgl. Bonazzi, 2014: S. 65f.).

Setzt man oben die genannte Interpretation in Bezug zu den Erkenntnissen der Human Relations Experimente gelangt man zu folgendem Fazit: Zentrale Feststellungen der Untersuchungen beliefen sich vor allem auf die unvermeidliche Bildung von informellen Gruppen und Regeln, wodurch die MitarbeiterInnen versuchten ihre eigenen sozialen Bedürfnisse zu befriedigen und dies wiederum Auswirkungen auf ihre Leistung zeigte (vgl. Bonazzi, 2014: S. 53ff.). Im Gegensatz zum klassischen Strukturalismus nach Taylor kommt es bei der Human-Relations-Theorie zu einer Abgrenzung vom „Economic Man“ und es wird dem Mitarbeitenden als Individuum, mit eigenen persönlichen und sozialen Bedürfnissen, eine neue Rolle zuteil. Im Mittelpunkt steht zwar weiterhin die Zielerreichung durch Effizienz und Leistungssteigerung, allerdings wird diese aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Während zuvor die Strukturen des Unternehmens und die klaren Anweisungen von Managementebene an die MitarbeiterInnen als Notwendigkeit für Erfolge angesehen wurden, so werden im Human-Relations-Ansatz die Individuen und deren Bedürfnisbefriedigung für eine Zielerreichung verantwortlich gemacht. Hierbei erkennt man die Entwicklung von einer organisationsstrukturellen Perspektive bei welchem Befehl und Gehorsam im Sinne einer maschinellen Funktion im Mittelpunkt standen, hin zu einem personenbezogenen Blickwinkel bei welchem die Organisation als soziales Gefüge wirkt. Ausschlaggebend ist dabei wieder der Aspekt Kommunikation, wodurch die sozialen Beziehungen zu KollegInnen und Führungspersonen erkenntlich werden. Eine gelungene und erfolgreiche Unternehmensführung wird nun an der Zufriedenheit der Mitarbeitenden festgemacht, wodurch auch eine Orientierung des Führungsstils an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen notwendig wird. Hauptaugenmerk dieser Bewegung liegt somit auf dem menschlichen Verhalten innerhalb einer Organisation (vgl. Scherm, Pietsch, 2007: S. 21; Jung, 2012: S. 214f.; Bonazzi, 2014: S. 62ff.; Theis-Berglmair, 2003: S. 160ff.).

Durch die zu erkennende Entwicklung der Unternehmenskommunikation - und im speziellen der Führungskommunikation - hin zu einem dezentralen Blickwinkel muss die Rolle der

MitarbeiterInnen und dessen Einfluss neu dargestellt werden. Vor allem die Selbstverwirklichung und Befriedigung persönlicher Bedürfnisse gewinnt immer mehr an Bedeutung und muss folge dessen von der Managementebene in ihrer Führungskommunikation berücksichtigt werden (vgl. Theis-Berglmair, 2003: S. 163f.; Heide & Simonsson, 2011: S. 208). Somit stellt sich die Frage, wie es Unternehmen mit einer eindeutig hierarchischen und festgelegten Struktur schaffen diese Entwicklungspunkte in ihre Kommunikation einzubauen und umzusetzen. Genau hier setzt die vorliegende Masterarbeit an und definiert in Kapitel 3 passende forschungsleitende Fragestellungen und diese Thematik empirisch untersuchen zu können.

3. Forschungsleitende Fragestellungen

Um den Einfluss, der in Kapitel 2 dargestellten gesellschaftlichen Entwicklungen, auf die Führungskommunikation in streng hierarchischen Strukturen aufzuzeigen, wird eine empirische Untersuchung der Führungskommunikation des Österreichischen Bundesheeres – im speziellen der Direktion Luftstreitkräfte – durchgeführt. In diesem Zusammenhang sehr bedeutend ist weiterführend auch die Empfindungslage der MitarbeiterInnen, samt deren Ansichten, Beurteilungen und Interpretationen. Aus der dargelegten Problemstellung und der Auseinandersetzung mit dem internationalen Forschungsstand, lassen sich folgende Forschungsleitende Fragestellungen ableiten:

FF1: Wie findet Kommunikation heutzutage in den streng hierarchischen Strukturen der österreichischen Luftstreitkräfte statt?

FF2: Wie wird die Kommunikation von der Führungsebene mit ihren Mitarbeitenden umgesetzt?

- An welche Vorgaben und Regelwerke muss sich die Führungsebene halten?
- Welche Möglichkeiten der Adaption und Anpassung der Vorgaben sehen die Führungspersonen?
- Auf was legt die Führungsebene bei der Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen besonders wert?
- Welche Vor- beziehungsweise Nachteile ergeben sich aus den hierarchischen Strukturen für die Kommunikation? Und wie werden diese beurteilt?

FF3: Wie wird die Führungskommunikation der Managementebene von den Mitarbeitenden wahrgenommen?

- Wie empfinden die MitarbeiterInnen die erlebte Führungskommunikation?
- Welche Vor- beziehungsweise Nachteile für die Führungskommunikation ergeben sich laut MitarbeiterInnen, durch die hierarchischen Strukturen?
- Auf was legen MitarbeiterInnen bei der Führungskommunikation besonders wert?
- Was erwarten sich die Mitarbeitenden von der Führungskommunikation?

4. Methodische Vorgangsweise

Die empirische Sozialwissenschaft legt zu Grunde, dass Erfahrungen aus und über die Realität gesammelt werden. Wichtig ist dabei vor allem intersubjektive Nachvollziehbarkeit, wodurch die Untersuchungen von anderen Personen wiederholt werden können. Eine weitere Unterscheidung betrifft die Verfahren, welche in quantitative und qualitative Vorgehensweisen unterteilt werden können (vgl. Brosius et al., 2016⁷: S. 2ff.). Quantitative Forschung wird infolge auch oft als standardisiert bezeichnet, da hierbei vor allem die Datenerfassung klaren Regeln folgt. Ziel ist dabei in erster Linie den Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität zu entsprechen, um so bestimmte Kausalitäten nachweisen zu können. Bei diesen Verfahren will man besonders Aussagen und Sachverhalte darstellen können, die auf die Grundgesamtheit übertragbar sind. Die ProbandInnen werden aus diesem Grund nicht als Individuen verstanden, sondern als VertreterInnen einer gesellschaftlichen Teilgruppe, welche für die Untersuchung von Relevanz ist. Kernelemente sind dabei die Hypothesen, welche durch die Untersuchung überprüft und gegebenenfalls falsifiziert werden. Im Gegensatz dazu greift qualitative Forschung tiefer. Hierbei wird nicht versucht vordefinierte Annahmen zu stärken oder zu verwerfen, sondern den noch relativ unbekanntem Untersuchungsgegenstand aus Blickwinkel der betroffenen Personen zu verstehen und nachvollziehen zu können. Im Mittelpunkt steht dabei das Individuum als Ganzes mit all seinen subjektiven Vorgängen. Wichtig ist vor allem, dass der/ die Forschende die ProbandInnen gezielt nach ihrer Relevanz für die Untersuchung auswählt. Die Vorgehensweisen sind dabei wenig strukturiert und viel offener angelegt, um eine Strukturierung der Untersuchung durch die Forschungssubjekte zu ermöglichen. Ziel von qualitativer Forschung ist nicht die Entwicklung von generalisierbaren Theorien, sondern die tiefere Erkenntnis über den Prozessablauf des untersuchten Samples (vgl. Flick, 2016³: S. 21ff.; Mayring, 2002⁵: S. 19ff.).

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll untersucht werden, wie Führungskommunikation heutzutage in stark hierarchischen Organisationen stattfindet und von allen Beteiligten empfunden/wahrgenommen wird. Durchgeführt wird die Studie aus diesem Grund beim Österreichischen Bundesheer, genauer in der Direktion der Luftstreitkräfte. Ziel dabei ist die Beantwortung der in Kapitel 3 aufgestellten forschungsleitenden Fragestellungen. Durch den eindeutigen Bezug zu Bedürfnissen, Ansichten, den Ablauf von Interaktionen, sowie die Frage nach vorherrschenden Strukturen in einem sozialen Feld, ist eine qualitative Vorgehensweise heranzuziehen. So wird gewährleistet, dass der Untersuchungsgegenstand bestmöglich erforscht werden kann. Weiter festzulegen ist nun die Art der Vorgehensweise. Da die zu

untersuchende Thematik einen indirekten empirischen Bezug aufweist, muss auch die Methodenwahl an diesen orientiert werden. Man könnte im ersten Schritt an eine teilnehmende Beobachtung vor Ort denken. Allerdings würden bei dieser die Beweggründe von stattfindenden Interaktionen, sowie die individuellen emotionalen Komponenten nicht ausreichend beleuchtet werden (vgl. Mayring, 2002⁵: S. 81ff.). Eine Gruppendiskussion würde dem Untersuchungsgegenstand in weiterer Folge auch nicht gerecht werden, da besonders die individuellen Vorgänge und Ansichten der einzelnen Personen von Relevanz sind. Außerdem kann bei dieser Vorgehensweise nicht gewährleistet werden, dass alle relevanten Bereiche von der Gruppe angesprochen werden, sowie keine Beeinflussung der vorherrschenden Hierarchieunterschiede zu Stande kommt (vgl. Mayring, 2002⁵: S. 76ff.). Ein weiterer maßgebender Punkt bei der Wahl der richtigen Methode ist die gegebene Unterteilung in Führungsebene und Mitarbeitende, welche beide höchst relevant für die Untersuchung sind. Aus diesem Grund wird für die methodologische Vorgehensweise ein problemzentriertes Leitfadenterview gewählt. Dadurch ist der/ die Forschende zum einen in der Lage alle notwendigen Bereiche und Fragestellungen in einem Leitfaden zu sammeln und abzufragen, andererseits wird den ProbandInnen trotzdem ermöglicht zur Gänze frei zu antworten und für sie wichtige Themen einzubringen. Durch den gewonnenen Interpretationsspielraum auf Seiten der ProbandInnen wird so die Subjektivität der Themenbearbeitung und die Tiefgründigkeit der Untersuchung gewährleistet (vgl. Engelmann & Scheufele, 2009: S. 119ff.; Mayring, 2002⁵: S. 67ff.).

4.1. Problemzentrierte Leitfadenterview

Das problemzentrierte Leitfadenterview beschreibt eine Methodik der qualitativen Sozialforschung, bei der die Befragten so frei wie möglich antworten können, aber trotzdem eine gesellschaftliche Problemstellung im Mittelpunkt steht, welche der/ die InterviewerIn zuvor analysiert hat. Das bedeutet, dass vor der Durchführung des Interviews eine theoretische Auseinandersetzung des/ der Forschenden mit einem gewissen gesellschaftlichen Problem stattfindet und auf dessen Grundlage ein Leitfaden entworfen wird, welcher die notwendigen zu beantwortenden Fragestellungen beinhaltet. Ziel ist die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen InterviewerIn und Befragten, sodass ein möglichst offenes Gespräch zustande kommt in dem der/ die Befragte frei über seine/ ihre Ansichten und Empfindungen sprechen kann und trotzdem immer wieder auf die behandelte Problemstellung zurückgekommen wird. Da die Methode keinen rein explorativen Charakter hat, eignet sich das problemzentrierte

Leitfadeninterview vor allem für theoriegeleitete Forschung, da es auf den Aspekten der zuvor durchgeführten Problemanalyse basiert. Das heißt in Bereichen, in denen bereits ein großer Wissensstand vorhanden ist oder eine konkrete Fragestellung im Vordergrund steht bietet diese Methode, durch ihre teilweise Standardisierung, die Möglichkeit mehrere Interviews leichter miteinander zu vergleichen und auf die definierten Leitfadenfragen zurückzuführen (vgl. Mayring, 2002⁵: S. 67ff.). Dem problemzentrierten Leitfadeninterview liegen folgende Prinzipien zu Grunde:

- **Problemzentrierung:** Hierbei geht es darum bei einer gesellschaftlichen Problemstellung anzusetzen, die vor den Interviews von der forschenden Person analysiert und erarbeitet wird.
- **Gegenstandsorientierung:** Dabei dürfen keine fertigen Instrumente übernommen werden, sondern das Verfahren muss in seiner Gestaltung immer auf den spezifischen Gegenstand angepasst sein.
- **Prozessorientierung:** Als Prozessorientierung wird die Flexibilität der Analyse des wissenschaftlichen Problemfeldes beschrieben. Gemeint ist hiermit der ständige reflexive Bezug von gewonnenen Daten, so ist der Zusammenhang der einzelnen Elemente der Problemstellung nicht sofort klar, sondern kristallisiert sich erst im Verlauf des Forschungsprozesses heraus.

Aus diesen Prinzipien ergibt sich die eindeutige Zuweisung des problemzentrierten Interviews zur qualitativen Forschungsmethodik. Ein weiteres äußerst wichtiges Merkmal beschreibt die Offenheit bei der Interviewführung. Den ProbandInnen muss es möglich sein ihre Aussagen individuell frei und ohne vorgegebenen Antwortalternativen treffen zu können. Dadurch ergeben sich Vorteile wie beispielsweise die Überprüfung auf Verständlichkeit der Fragestellungen, die Offenlegung von subjektiven Perspektiven und Deutungen oder die Bewusstmachung größerer kognitiver Strukturen und Zusammenhänge seitens der Befragten. Als Basis dient hier die Vertrauensbeziehung zwischen InterviewerIn und Befragten. Durch die Gleichstellung beider GesprächspartnerInnen und die gemeinsame Betrachtung des gesellschaftlichen Problemfeldes ergeben sich nicht nur für den/ die Interviewdurchführenden, sondern auch für den/ die ProbandIn profitable Erkenntnisse, was ihn/ sie vor allem ehrlicher, genauer und reflektierter antworten lässt als bei anderen Methodiken (vgl. Mayring, 2002⁵: S. 68f.). Die Grundgedanken dieser qualitativen Interviewmethode beschreiben sich wie folgt:

„Das Problemzentrierte Interview wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst

formuliert, zu eruieren. Dazu soll eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewten entstehen. Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird. Die Interviewten werden zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren“ (Mayring, 2002⁵: S. 69)

Dadurch lassen sich bereits Schlüsse auf die Herangehensweise bei der Anwendung ziehen (vgl. Abb.7). Vor Durchführung der Interviews muss immer die Analyse und Formulierung des gesellschaftlichen Problems stehen. Darauf aufbauend wird ein Leitfaden für die durchzuführenden Interviews generiert, wobei auf eine schlüssige Themenstrukturierung geachtet werden muss. Nach der Testung des Interviewleitfadens geht es in die aktive Interviewdurchführung. Das Gespräch gliedert sich dabei hauptsächlich in drei unterschiedliche Teilbereiche. Mittels sogenannter **Sondierungsfragen** wird ein Einstieg in die Thematik und eine anfängliche Eruierung der subjektiven Bedeutung einer Thematik ermöglicht. Den Hauptteil bilden die zuvor ausgearbeiteten **Leitfadenfragen**, welche als wesentliche Fragestellungen die für die Problemstellung relevanten Themenaspekte aufdecken sollen. Da ein Kriterium dieser Methodik die Offenheit des Gesprächsverlaufes darstellt, wird es möglicherweise mehrmals zu Abschweifungen kommen, welche nicht im Leitfaden vermerkt, aber möglicherweise wichtige Erkenntnisse für die Untersuchung liefern. Hier werden mittels spontan formulierten **Ad-hoc-Fragen** näher auf die vom Befragten angesprochene Thematik eingegangen. Wesentlich zur Weiterverarbeitung der Daten ist die Aufzeichnung des Interviews und spätere Anfertigung eines Transkripts was in der Regel, nach Einverständnis der Befragten zu Beginn des Interviews, die aufschlussreichste Herangehensweise darstellt (vgl. Mayring, 2002⁵: S. 69ff.).

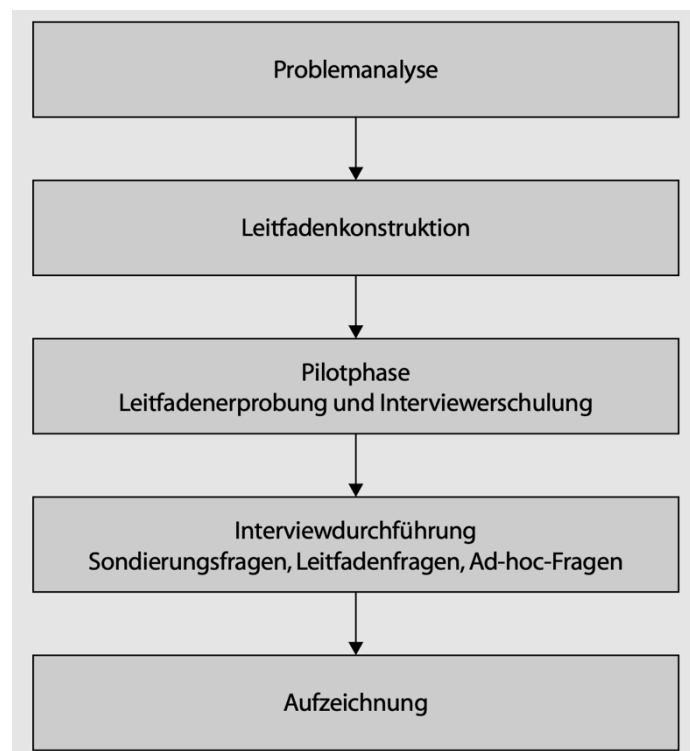


Abbildung 7. Ablaufmodell des problemzentrierten Leitfadeninterviews (vgl. Mayring 2002⁵: S. 71)

4.2. Sampling

Das Sampling beschreibt die Auswahl der ProbandInnen, welche man für seine Untersuchung heranzieht. Genau ist es die Auswahl einer Untergruppe von Fällen, welche dann zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort untersucht werden sollen. Eine generelle Herausforderung beim sozialwissenschaftlichen Sampling ist die Tatsache, dass von den ausgewählten Fällen nie auf die gesamte Masse geschlussfolgert werden kann, da diese immer eine Heterogenität aufweist. So bekommt man je nach unterschiedlich festgelegtem Sampling andere Forschungsergebnisse. Zwar steht in der qualitativen Sozialforschung der Einzelfall und damit sowieso keine repräsentative Masse im Fokus, dennoch steht diese individuell ausgewählte Person für etwas und repräsentiert somit einen bestimmten Sachverhalt. Aus diesem Grund darf die Auswahl des Sampling auch in der qualitativen Forschung nicht wahllos getroffen werden und muss nach gewissen Kriterien passieren (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021: S. 227ff.).

Die hier vorliegende Untersuchung ist im militärischen Bereich durchzuführen. Grund dafür ist die eindeutige Strukturierung in Hierarchieebenen, welche eine große Relevanz für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen hat. Um aussagekräftige Ergebnisse zu bekommen wird der Fokus dabei auf einen Bereich – der Direktion der österreichischen Luftstreitkräfte – gelegt. Dabei sind Interviews sowohl mit den Mitarbeitenden als auch mit der Führungsebene durchzuführen. Betrachtet man nun die festgelegten Rahmenbedingungen, so wird die Notwendigkeit einer Samplingauswahl nach zuvor festgelegten Kriterien klar erkennbar. Bei diesem Samplingverfahren findet die Auswahl der ProbandInnen strategisch nach zuvor festgelegten Merkmalen statt. Basis dafür ist die Relevanz für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen, womit nur für die Forschung relevante Objekte für ein Interview ausgewählt werden. Die Orientierung einer solchen Festlegung der notwendigen Kriterien orientiert sich vor allem an bereits gewonnenen Forschungsergebnissen und bestimmten Kriterien, die die Untersuchungsobjekte aufweisen müssen. Das hier ausgewählte Sample stützt sich auf die im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse zur gesellschaftlichen Entwicklung der Mitarbeiterkommunikation im privatwirtschaftlichen Bereich und deren Integrationsmöglichkeiten und -potenziale für streng hierarchisch funktionierende Organisationssysteme, sowie dessen aktuelle Funktionsweise (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021: S. 233ff.).

Kommt man nun zum für die vorliegende Masterarbeit ausgewählten Sampling, so wurde im Rahmen der Themengenerierung bereits festgelegt, dass die Untersuchung im militärischen

Kontext stattfindet. Ergo müssen alle ProbandInnen MitarbeiterInnen des Österreichischen Bundesheeres sein. Durch einen persönlichen Zugang zu den Österreichischen Luftstreitkräften wurde als weitere Eingrenzung des Forschungsfeldes diese Direktion – Direktion 2 Österreichische Luftstreitkräfte – für die Durchführung herangezogen. Nach Bewilligung der Durchführung dieser Arbeit durch das Österreichische Bundesheer stand somit die erste Anforderung an das Sampling fest. Somit war das erste Kriterium für die Auswahl als InterviewpartnerIn die Anforderung in der Direktion 2 – Luftstreitkräfte, des Österreichischen Bundesheeres tätig zu sein. Als zweites Auswahlkriterium wurde der Arbeitsplatzstandort betrachtet. Die Österreichischen Luftstreitkräfte haben ihren Hauptsitz in Salzburg. Aus diesem Grund wurde als weiteres notwendiges Merkmal für die Teilnahme an der Untersuchung ein physischer Arbeitsplatz oder eine temporäre Arbeitsplatzzuteilung in der Direktion 2 in Salzburg festgelegt. Um in weiterer Folge die im Kapitel 3. aufgestellten forschungsleitenden Fragestellungen beantworten und einen Vergleich zwischen der Wahrnehmung auf MitarbeiterEbene und Führungsebene vornehmen zu können, wurde bei der Auswahl eine Unterscheidung in Führungspersonen und Mitarbeitende getroffen. Die genaue Trennung dieser beiden Ebenen wird im Punkt 2.6.3 *Direktion 2 – Österreichische Luftstreitkräfte* angeführt.

Nach Analyse der Zusammensetzung der Direktion 2 ergaben sich so vier mögliche Interviews mit Führungskräften und ca. 75 mögliche InterviewpartnerInnen auf MitarbeiterEbene, aus vier Abteilungen und einer direkt dem Kommandanten unterstellten Stabsstelle. Bei der konkreten Sampleauswahl wurden somit vier Führungspersonen und 11 Mitarbeitende, davon eine Frau, interviewt. Da bei den Österreichischen Luftstreitkräften im Gesamten nur zwei weibliche MitarbeiterInnen zum Zeitpunkt der Untersuchungsdurchführung vorzufinden waren, ist der geschlechtliche Aspekt in der Untersuchung als nicht relevant eingestuft worden. Das Durchschnittsalter aller InterviewpartnerInnen liegt bei 49 Jahren.

4.3. Datenerhebung und Durchführung

Im ersten Schritt erfolgte nach Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und der Ausformulierung der forschungsleitenden Fragestellungen die Zusammenstellung von zwei Interviewleitfäden. Ein Leitfaden ist dabei für Gespräche mit Führungspersonen heranzuziehen und der andere für Mitarbeitende. Es ist allerdings anzumerken, dass die Fragen aneinander orientiert und so ähnlich wie möglich gehalten sind. Lediglich der Blickwinkel ist unterschiedlich, je nachdem ob Führungs- oder MitarbeiterEbene. Diese Leitfäden wurden, wie im Punkt 4.1. dargestellt an der allgemeinen Problemstellung ausgerichtet und orientieren sich

außerdem an den im Sampling festgelegten Kriterien. Als Einstieg in das Befragungsgespräch wurde bei beiden Ebenen kurz erklärt um was es in der Untersuchung geht und welche Anforderungen, wie Dauer, Anonymisierung, Datenschutzerklärung, Transkription etc. an das Interview gestellt werden. Zudem wurde den TeilnehmerInnen für ihre Bereitschaft gedankt. In den ersten konkreten Fragen wurde die persönliche Komponente angesprochen. Führungskräfte und Mitarbeitende wurden gebeten sich vorzustellen, ihre Position darzulegen und einen Überblick darüber zu geben wie ihr Kontakt zu KollegInnen / Mitarbeitenden / Vorgesetzten aussieht. Hier wurde außerdem nach der allgemeinen Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen gefragt, um in das relevante Thema einzusteigen.

Nach diesen Sondierungsfragen hat der Einstieg in den Hauptteil, wobei gezielt auf die Kommunikation im individuellen Arbeitsalltag der einzelnen ProbandInnen eingegangen wurde, begonnen. Zentral waren hierbei bestehende Abläufe und Instrumente, persönliche Bedürfnisse und Anforderungen an die Kommunikation, Ansichten und Bewertungen, Prioritäten und notwendige kommunikative Voraussetzungen für die Arbeit.

Danach ist in einem eigenen Block versucht worden den Blickwinkel und die Beurteilung der GesprächspartnerInnen auf die vorherrschenden hierarchischen Strukturen im Bereich der Mitarbeiterkommunikation zu eruieren. Beispielsweise wurde nach Vor- und Nachteilen von standardisierten Abläufen und festgelegten Hierarchiewegen gefragt. Als Abschluss sind die Interviewten gebeten worden die interne Mitarbeiterkommunikation nochmals einzuschätzen und sie auf Grundlage des stattgefundenen Gespräches zu bewerten.

Um eine möglichst hohe Qualitätssicherung der Leitfäden gewährleisten zu können, wurden diese mit zwei dem Sample entsprechenden ProbandInnen durchgegangen und auf ihre Validität überprüft. Bei diesem Probedurchgang wurde die Verständlichkeit überprüft und darauf geachtet ob etwaige, für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen, wichtige Aspekte vergessen worden sind. Nach Rückmeldung der Befragten bestand keine Notwendigkeit einer Umformulierung oder Ergänzung in den Interviewleitfäden. Beide Leitfäden befinden sich im Anhang der Arbeit. Nach Fertigstellung der problemzentrierten Interviewleitfäden fand eine genaue Auswahl des Samples statt. Dafür war ein persönlicher Besuch in der Direktion 2 der Österreichischen Luftstreitkräfte vorzunehmen. Es wurden abteilungsübergreifend mit Mitarbeitenden Gesprächstermine ausgemacht, welche alle im Februar 2024 stattgefunden haben. Auch die Führungseben, bestehend aus insgesamt vier Führungskräften, wurden bis auf den Kommandanten alle im Februar interviewt. Der Termin mit dem Kommandanten folgte wenige Wochen später, Mitte März 2024. Ein interessanter

Aspekt ist die zu diesem Zeitpunkt stattgefundenen und bereits fast abgeschlossene Reorganisation des Österreichischen Bundesheeres. So sind die Aussagen der teilnehmenden Personen geprägt von den veränderten Strukturen und neuen Organisationselementen. Hier lässt sich vor allem eine intensivere Reflexion der Strukturen auf Seiten der Interviewten erkennen. Alle Interviews fanden vor Ort in den Büroräumlichkeiten der ProbandInnen statt. So konnte eine vertraute Umgebung geschaffen und mögliche Störfaktoren minimiert werden. Es darf allerdings nicht vergessen werden, dass die Interviews in der aktiven Dienstzeit der Befragten stattgefunden haben und somit mit kurzen Unterbrechungen zu rechnen war. Die Interviews wurden außerdem in der natürlichen Sprache der Personen geführt, weshalb bei den Tonaufnahmen unterschiedliche Dialekte zu erkennen sind. Insgesamt wurden 15 Interviews durchgeführt, wobei vier mit Personen aus der Führungsebene und 11 mit Mitarbeitenden aus den verschiedenen Abteilungen stattgefunden haben. Die Gespräche wurden mittels Tonaufnahmen aufgezeichnet, um eine spätere Transkription anfertigen zu können. Darauf wurde bei Gesprächsbeginn nochmals explizit hingewiesen und auch die Zustimmung der ProbandInnen eingeholt. Die Unterzeichnung der Datenschutzerklärung wurde vor Beginn des Interviews durchgeführt.

Nach Beendigung der Datenerhebung wurden alle Interviews transkribiert, um eine sachgemäße weitere Auswertung durchzuführen. Da für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung die nonverbale Kommunikation, wie beispielsweise Intonation, allgemeine Betonung, Emotionen oder Ähnliches nicht relevant sind, sondern nur die inhaltlich-thematische Ebene einen Mehrwert bieten, wurde eine dementsprechend einfache Transkriptionsart gewählt. Um eine bessere Lesbarkeit und eine allgemein verständliche Nachvollziehbarkeit gewährleisten zu können, sind die Transkripte mittels der Protokollführung „*Übertragung in normales Schriftdeutsch*“ angefertigt worden. Bei dieser Methode wird der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet, sodass die Niederschrift allgemein verständlich ist (vgl. Mayring, 2002⁵: S. 89ff.).

Als Nächster Schritt erfolgte die Auswertung mittels MAXQDA und Erstellung passender Kategorien. Vorgegangen wurde dabei nach der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz, welche im Folgekapitel vorgestellt wird.

4.4. Auswertungsmethode

Nach der Datenerhebung erfolgt die Auswertung mittels einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Ziel ist dabei das umfangreiche Datenmaterial systematisch zu strukturieren und alle aussagekräftigen Inhalte durch ein Kategorienschema mit Haupt- und Subkategorien zu gliedern, um so bedeutende Erkenntnisse herausarbeiten zu können (vgl. Kuckartz, 2018: S. 97). Die Analyse des Datenmaterials und Kategorienbildungen wird folgend durch die Computersoftware MAXQDA unterstützt.

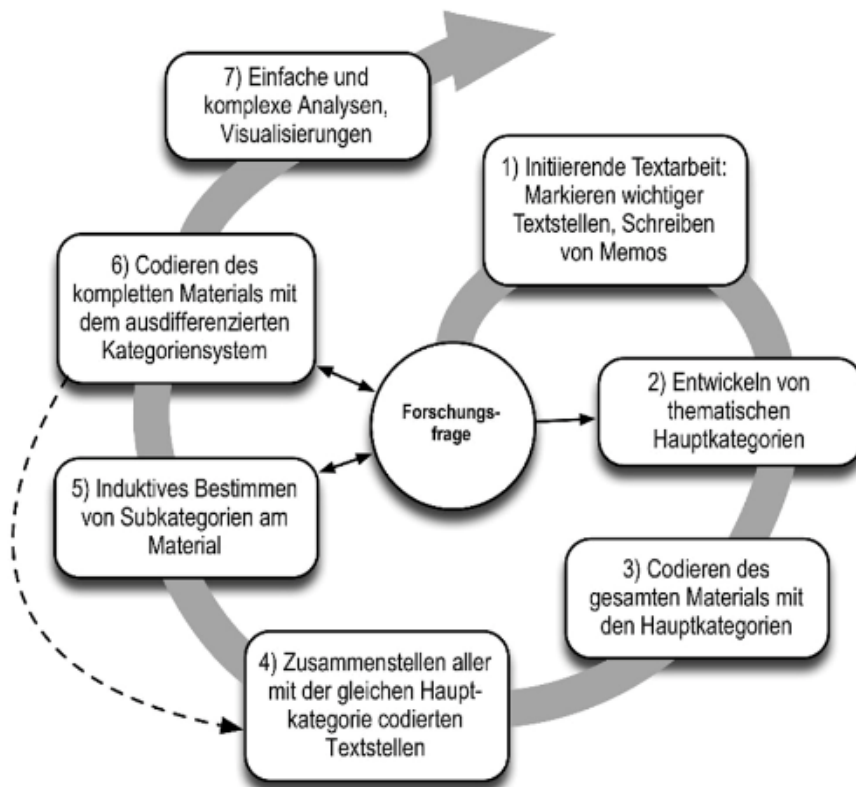


Abbildung 8. Ablauf inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz, 2018: S. 100)

Das Ablaufschemata der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse gliedert sich in insgesamt sieben Phasen (vgl. Abb.8):

Phase 1:

Im ersten Schritt geht es darum die durchgeführten Interviews genau zu Lesen und wichtig erscheinende Textpassagen zu markieren, Memos anzumerken und Fallzuweisungen durchzuführen. Diese Anmerkungen werden seitlich beim Material ergänzt und sollen alle Auffälligkeiten, Besonderheiten und Gedanken des/ der Forschenden, auch zu Auswertungsideen, beinhalten. Diese Vorarbeit leitet im Wesentlichen die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse ein. Abschließend zu diesem Schritt wird pro Interview eine Fallzusammenfassung erstellt, um einen allgemeinen Überblick zu generieren (vgl. Kuckartz, 2018: S. 101).

Phase 2:

Phase zwei beschäftigt sich mit der Entwicklung von Hauptkategorien, welche entweder deduktiv aus den forschungsleitenden Fragestellungen oder auch der Arbeit zugrundeliegenden Theorie abgeleitet werden können oder direkt induktiv am eruierten Material generiert werden. Die Methode der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse beschäftigt sich mit der Einteilung des gesammelten Materials in Haupt- und Subkategorien. Ziel dabei ist die Erzeugung einer inhaltlichen Struktur der gesamten Daten, wobei die entwickelten Kategorien meistens aus den Haupt- und Subthemen des untersuchten Feldes bestehen. Hier kann bereits in Phase eins Vorarbeit geleistet werden, indem mögliche Kategorien bei der Durchsicht als Memos vermerkt werden. Wichtig ist alle möglichen Hauptkategorien in einem ersten Schritt zu sammeln und dann am Datenmaterial auf ihre Singularität oder weitreichende Verbreitung zu prüfen. Generell empfiehlt sich nach Festlegung der Hauptkategorien diese am Material selbst zu erproben. Dabei reicht in der Regel eine Testung an 10-25% der Gesamtdaten. Wurden die Kategorien induktiv am Material gebildet und auf ihre Kontinuität überprüft, kann dieser Punkt ausgelassen und direkt zu Phase drei übergegangen werden (vgl. Kuckartz, 2018: S. 101f.).

Phase 3:

Hier wird mit dem ersten Codierungsprozess des Materials begonnen. Dabei wird der transkribierte Text Zeile für Zeile durchgegangen und jeweils einer thematisch passenden Kategorie zugewiesen. Empfehlenswert ist immer eine Gesamteinschätzung eines Textabschnitts und dessen Kontext und die daraus resultierende Zuordnung zu einer Hauptkategorie. Natürlich ist es auch möglich, dass eine Passage mehrere Themen gleichzeitig beinhaltet und so eine überschneidende Einteilung in zwei unterschiedliche Kategorien notwendig ist. Gleiches gilt für Absätze. Behandelt eine Gesprächsaussage mehrere Themen müssen dafür auch mehrere Codierungen in unterschiedliche Kategorien angegeben werden. Textstellen ohne Relevanz für das Forschungsfeld und die forschungsleitenden Fragestellungen bleiben dahingehen uncodiert und werden nicht weiter berücksichtigt. Nach dieser Vorgehensweise wird das vollständige Datenmaterial codiert und den passenden Hauptkategorien zugewiesen. Bei dem Prozess muss vor allem darauf geachtet werden, dass einer Kategorie immer so viel Text zugewiesen wird, wie für das allgemeine Verständnis dieser Aussage außerhalb des Interviews notwendig ist. Das heißt zu codieren sind immer ganze Sinneinheiten oder zumindest ganze Sätze. Ist die gestellte Frage aus dem Leitfaden auch von Bedeutung, so wird diese mitcodiert. Generell kann jede Frage des Interviewleitfadens zumeist einer bestehenden Kategorie zugeteilt werden (vgl. Kuckartz, 2018: S. 102ff.).

Phase 4:

In Phase vier werden alle Textstellen mit der gleichen Codierung in eine Kategorie zusammengestellt, um darauffolgend Phase fünf mit der Bestimmung der Subkategorien einzuleiten (vgl. Kuckartz, 2018: S. 106).

Phase 5:

Als nächstes geht es um die Ausdifferenzierung der einzelnen Hauptkategorien und die induktive Bildung von Subkategorien am codierten Material. Dabei wird beurteilt welche Kategorien für die Studie eine zentrale Bedeutung innehaben und inwieweit diese in Unterbereiche aufgegliedert werden müssen, um die forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten. Die Vorgehensweise beschreibt zuerst eine Zusammenstellung aller Textpassagen, welche mit der gleichen Kategorie codiert worden sind in einer Liste (Phase vier). Danach werden induktiv am Material Subkategorien gebildet und ausdifferenziert. Hier ist eine Sammlung und Definition der neuen Unterkategorien in einer Liste, sowie passende Textbeispiele erforderlich. Im Allgemeinen gibt hier das Kriterium der Sparsamkeit und Überschaubarkeit. Es sollte darauf geachtet werden nicht zu viele Subkategorien zu generieren, da die Fehleranfälligkeit erhöht und Einordnung von Textstellen erschwert wird. Außerdem ist es ratsam eine Subkategorie mit „Sonstiges“ anzulegen, um die Vollständigkeit zu gewährleisten (vgl. Kuckartz, 2018: S. 106ff.).

Phase 6:

In der sechsten Phase der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse wird ein zweiter Codierungsdurchlauf vorgenommen. Hierbei werden alle mit Hauptkategorien codierten Textstellen wieder den zuvor generierten Subkategorien zugeteilt. Essenziell ist dabei, dass zuvor ausreichend Datenmaterial für die Ausdifferenzierung der Hauptkategorien herangezogen wurde, sodass die sich daraus ergebenden Subkategorien nicht nochmals präzisiert oder erweitert werden müssen. Ist dies allerdings der Fall so muss das gesamte Material nochmals durchgegangen und den neu gebildeten Subkategorien zugeteilt werden. Sind die Unterkategorien zu detailliert aufgeteilt ist es möglich einzelne Teile zu einer Subkategorie zusammenzufassen, was wesentlich unproblematischer ist. Wenn der Forschungsprozess bereits zu anfangs sehr weit fortgeschritten ist und die Subkategorien bereits feststehen, so ist es möglich diese Phase in Phase drei zu integrieren und nur einen Codierungsprozess durchzuführen (vgl. Kuckartz, 2018: S. 110f.).

Phase 7:

In dieser Phase beschreibt Kuckartz einen möglichen sinnvollen Zwischenschritt. Vor allem

wenn sehr umfangreiches Datenmaterial vorliegt und Textstellen einer Kategorie im ganzen Interview verstreut sind, macht es Sinn eine fallbezogene thematische Zusammenfassung der Interviews anzufertigen. Somit würde man auch eine auf eine forschungsleitende Fragestellung gerichtete und auf das wesentliche komprimierte Reduktion der Daten bekommen (vgl. Kuckartz, 2018: S. 111). Nach Durchführung oder Weglassen dieses Arbeitsschrittes beginnt man mit der eigentlichen Datenanalyse, wobei immer die Haupt- und Subkategorien im Mittelpunkt stehen. Er beschreibt dabei sechs Vorgehensweisen.

Bei der ersten Auswertungsmethode einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse handelt es sich um die **Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien**. Hierbei wird gesammelt dargestellt, was alles zu einer Kategorie gesagt wird. Wichtig ist dabei eine für das Forschungsfeld sinnvolle Reihenfolge der Kategorien auszuarbeiten, die nicht einer rein alphabetischen Aufbereitung folgt. Geltend ist das sowohl für Haupt- als auch Subkategorien, wobei immer ein nachvollziehbarer Aufbau wesentlich ist. Im Zuge dessen können auch relevante Auswertungszahlen genannt werden, beispielsweise wie viele Personen auf ein konkretes Thema oder eine Subkategorie eingegangen sind. Das heißt aber nicht, dass diese wichtiger als die inhaltlichen Aspekte sind. In erster Linie geht es um die qualitative Präsentation von inhaltlichen Ergebnissen samt möglichen Interpretationen (vgl. Kuckartz, 2018: S. 118f.)

Ein weiterer Ansatz beschreibt die **Analyse der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie**. Wie der Name bereits erkennen lässt, bezieht sich die Auswertung auf Beziehungen zwischen Subkategorien und will überwiegend die gleichzeitige Erwähnung zweier oder mehrerer Subkategorien darstellen. Ähnlich bezieht sich die **Analyse der Zusammenhänge zwischen Kategorien** auf die Beziehung der verschiedenen Hauptkategorien zueinander. Hier können wieder die Zusammenhänge von zwei Kategorien verglichen oder eine komplexere Beziehung mehrerer Hauptkategorien zueinander analysiert werden (vgl. Kuckartz, 2018: S. 119).

Die Methodik der **Kreuztabelle** kann im Gegensatz zu den bereits erwähnten qualitativ als auch quantitativ veranlagt werden. Damit können vor allem Verbindungen zwischen unterschiedlichen Merkmalen analysiert und aufgezeigt werden. Zu Gunsten der Vergleichbarkeit wird dabei von einer tabellarischen Darstellung qualitativer Daten Gebrauch gemacht, sodass auch quantitative Häufigkeiten und Vergleiche durchgeführt werden können (vgl. Kuckartz, 2018: S. 119f.).

Bei der Vorgehensweise nach **Konfigurationen von Kategorien** werden die Häufigkeiten von Codekombinationen untersucht. Diese beziehen sich allerdings nicht nur auf zwei Kategorien,

wie bei den bereits genannten Analysemethoden, sondern auf mehrdimensionale Zusammenhänge über die Kategorien hinaus (vgl. Kuckartz, 2018: S. 120).

Die Letzte Analysemethodik beschreibt die **Visualisierung von Zusammenhängen**. Dabei geht es überwiegend um die grafische Darstellung der Subkategorien mittels Diagramme. Besonders Häufigkeiten und Zusammenhänge einzelner ProbandInnen können so gut veranschaulicht und verglichen werden (vgl. Kuckartz, 2018: S. 120).

4.5. Kategoriensystem

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, bedient sich die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz der Verwendung von Haupt- und Subkategorien zur Materialanalyse. Die Daten werden mittels diesen eingeteilt und in eine sinnvolle Struktur für die Ergebnisanalyse gebracht, in jener dann die aufgestellten forschungsleitenden Fragen beantwortet werden. Um die Nachvollziehbarkeit des Codierungsprozesses gewährleisten zu können, sind alle Kategorien deduktiv und induktiv am vorhandenen Material und den Interviewleitfäden gebildet worden. Beim Analyseprozess wurden alle Kategorien definiert, in eine sinnvolle Struktur gegliedert und mit Beispielen aus den Interviews begründet. Wie bereits bei der Erhebung wurde auch im Auswertungsprozess mit einem Doppelprinzip gearbeitet, welches die beiden herangezogenen Kommunikationsebenen und Personengruppen widerspiegelt. Ausgearbeitet wurde somit ein Kategoriensystem für die Erkenntnisse der Mitarbeitenden und parallel dazu ein weiteres Kategoriensystem mit den Aussagen der Führungskräfte. Um die Vergleichbarkeit gewährleisten zu können wurde vor allem auf eine Spiegelung der beiden Kategoriensysteme geachtet, damit der gleiche Sachverhalt aus zwei Perspektiven dargestellt wird. Dadurch ergeben sich in allen Kategorien die gleichen Schwerpunkte, welche durch die unterschiedlichen Rollen der Personengruppen allerdings eine differente Betitelung aufweisen können. Um ein besseres Verständnis für den durchgeführten Vorgang zu schaffen, wird hier ein kurzer Auszug aus beiden Kategoriensysteme dargestellt. Die vollständige Ausführung befindet sich im Anhang.

Kategoriensystem – Mitarbeitende

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
K1. Arbeitsumfeld	Codiert werden alle Hinweise über das Arbeitsumfeld, Kontakte zu Kollegen/ Vorgesetzte, vorherrschenden Strukturen und die persönliche Einordnung in diesen geben.	„Anpassung ist immer gut, man muss mit der Zeit gehen auch als Organisation Bundesheer. Ob das jetzt den Umgangston oder die Sichtweise auf die verschiedenen Gruppen der Mitarbeiter betrifft. (T11) „Man wird Großteiles gebeten, dass man das und das macht, obwohl es eigentlich nicht notwendig ist, weil man ja eigentlich das machen muss.“ (T7)
K1.1. hierarchische Einordnung	Codiert werden alle Hinweise über die hierarchische Einordnung eines Mitarbeiters in der vorherrschenden Struktur.	„was auch sehr viel ausgemacht hat, ist die Beförderung zum Vizeleutnant, weil das der ranghöchste Unteroffiziersdienstgrad ist und das ist irgendwie auch der Schlüssel zu einer unkomplizierteren Herangehensweise beim Arbeitsablauf.“ (T7)
K1.2. Kontakt zu Führungspersonen/ Kollegen	Codiert werden alle Hinweise über Kontakte und Interaktionen eines Mitarbeiters mit Kollegen oder Führungspersonen.	„Es ist nicht so, dass sich die Leute bei uns im Büro einigeln und die Türe schließen, sondern es ist eher so, dass man schon kommunikativ auch von Tür zu Tür gehen kann.“ (T8) „Also persönliche Kommunikation ist für mich sowohl beim Chef des Stabes als auch beim Kommandanten jederzeit möglich. Das heißt da ist eigentlich immer so eine Open-Door-Policy.“ (T11)
K1.3. Stabs- und Matrixstruktur	Codiert werden alle Hinweise auf die vorherrschende Rahmenstruktur der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.	„Es gibt diese Matrixorganisation, die hat vielleicht für manche zivile Firmen Vorteile, aber aus meiner Sicht nicht für ein Militär. Weil einer von unseren Führungsgrundsätzen lautet „Einheit der Führung“ und die Stärke des Militärs diese klaren Hierarchien.“ (T2) „Das ist aber dem System geschuldet, dass wir die Information nicht mehr Ebenen bezogen nach unten bringen und jeder macht sich Gedanken, sondern dass so viel Information einfach weitergegeben wird“ (T4)

Abbildung 9. Ausschnitt Kategoriensystem-Mitarbeitende (vgl. Anhang)

Kategoriensystem – Führungskräfte

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
K1. Führungsrolle	Codiert werden alle Hinweise über Kontakte zu Mitarbeitende, vorherrschende Strukturen und die eigene Führungsrolle der Befragten.	„Aber darum ist es auch wichtig, von der Führungsspanne her die drei Referate zu haben, welche hauptverantwortlich sind für ihren Bereich. Weil du kannst, nicht immer mit allen kommunizieren das wird dann zu viel.“ (T3) „Also für mich als Führungsperson ist es natürlich am besten, wenn ich meine Leute unmittelbar um mich habe und mit denen permanent rede und eben so arbeite. Da bist du dann viel schneller.“ (T13)
K1.1. Verantwortungsbereich	Codiert werden alle Hinweise auf den Verantwortungsbereich der Führungspersonen.	„Ganz egal wo, in welcher Hierarchie du bist, dass du Informationen filterst, vorgaben gibst, zielgerichtet weitergibst, damit die Leute nicht überfordert werden. Da wirst du aber heutzutage teilweise einfach überholt.“ (T13)
K1.2. Kontakt zu Mitarbeitenden/ Kollegen	Codiert werden alle Hinweise über Kontakte und Interaktionen mit Mitarbeitenden.	„Grundsätzlich habe ich immer eine offene Kanzleitür, bin auch in der Früh schon da. Das heißt die Kommunikation mit den Mitarbeitern findet zur Masse eigentlich, wenn ich da bin, täglich statt.“ (T3) „Genauso wie ich auch eine Open-Door-Policy habe, dass Mitarbeiter jederzeit zu mir kommen können, wenn es irgendwelche dringenden Anliege gibt oder Entscheidungen zu treffen sind. Auf dem Weg zu mir wäre schon gut, wenn sie ihren direkten Vorgesetzten mitnehmen.“ (T15)
K1.3. Stabs- und Matrixstruktur	Codiert werden alle Hinweise auf die vorherrschenden Rahmenstrukturen der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.	„letztendlich kannst du grundsätzlich nur sagen, die Rahmenbedingungen, die sind jetzt von mir aus Telearbeit, dass ist, dass ich sage man macht gemeinsame Sachen, man nimmt mit Besprechungen Rücksicht auf Bedürfnisse, aber es gibt halt sehr viele Dinge, die kann ich nicht ändern. Man kann finanziell nichts ändern, man kann gewisse Rahmenbedingungen nicht ändern. Also man kann sehr eingeschränkt schauen, dass man die Rahmenbedingungen so schafft wie sie halt passen.“ (T3)

Abbildung 10. Ausschnitt Kategoriensystem Führungskräfte (vgl. Anhang)

5. Ergebnisse

Dieses Kapitel widmet sich der Ergebnisdarstellung. Die erhobenen Daten wurden verglichen und anhand ihrer thematischen Ähnlichkeiten oder auch Divergenzen analysiert. Aufgezeigt werden unterschiedliche Standpunkte, Ansichten und Tendenzen der Mitarbeitenden, sowie Führungskräfte. Um die Meinungsvielfalt und Parallelen der interviewten Personengruppen aufzeigen zu können, werden die herausgearbeiteten Erkenntnisse von Mitarbeitenden und Führungskräften miteinander in Bezug gesetzt. Basis dafür bilden die ausgearbeiteten Kategoriensysteme.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Ergebnisdarstellung gliedern sich die Kapitel nach den festgelegten Hauptkategorien. Hier wurde vor allem darauf geachtet, dass die wesentlichen Erkenntnisse der beiden untersuchten Ebenen dargestellt und weiter miteinander in Verbindung gebracht werden.

5.1. Arbeitsumfeld und Führungsrolle (K1)

Zuerst betrachten die Ergebnisse den Arbeitsalltag der Befragten und die damit verbundene ausgeübte Rolle, sowie ihre täglichen Interaktionen. Damit soll eine klare Einordnung der einzelnen Personen verdeutlicht und die vorherrschenden Strukturen und Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes erkenntlich werden. Deutlich wird vor allem eine starke Fokussierung aller Befragten auf formale Rahmenbedingungen und deren Bedeutung im Arbeitsalltag, die jedoch von Führungspersonen und Mitarbeitenden teilweise unterschiedlich erlebt und bewertet werden.

Hierarchische Einordnung als Orientierung und Grenze

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K1.1. behandelt.

Beide Personengruppen, sprich Führungskräfte und Mitarbeitende, beschreiben das Arbeitsumfeld der Direktion 2 – Luftstreitkräfte als hierarchisch klar strukturiert. Die Mitarbeitenden verweisen dabei auf die vorgegebene Führungskette – Kommandant / Stabschef / Abteilungsleiter / Referatsleiter / Mitarbeiter – und ordnen sich am dementsprechenden Platz ein. Schlussfolgernd wird auch beim Kommunikationsweg auf diese vorherrschende Struktur verwiesen, wo angegeben wird, dass die direkte Kommunikation im Regelfall über die unmittelbaren Vorgesetzten erfolgt und es eine klare Regelung zur Kommunikation „nach oben“ oder „nach unten“ gibt. Höhere Führungspersonen werden zwar als formal zugänglich

wahrgenommen, sind jedoch im operativen Alltag der meisten Mitarbeitenden nur punktuell relevant (vgl. T1, T9).

Gleichzeitig wird diese Hierarchie von Mitarbeitenden nicht ausschließlich als Einschränkung, sondern als notwendiger Ordnungsrahmen angesehen, welcher essenziell für die Funktionalität im militärischen Kontext ist und vor allem klare Zuständigkeiten schafft. Dies wird seitens der Führungskräfte bestätigt, welche die hierarchische Gliederung explizit als Mittel zur Steuerung und Sicherung der Kommunikation verstehen. So bezieht sich die Führungskraft in T3 auf die Problematik, dass große Führungsspannen in der Praxis kaum steuerbar sind und eine Ebenen-Kommunikation aus qualitativer Sicht unabdingbar ist:

„Aber darum ist es auch wichtig, von der Führungsspanne her die drei Referate zu haben, welche hauptverantwortlich sind für ihren Bereich. Weil du kannst, nicht immer mit allen kommunizieren das wird dann zu viel.“ (Transkript 3)

Während Führungspersonen diese Gegebenheiten als essenziell zur Systemfunktionalität wahrnehmen, hinterfragen die Mitarbeitenden diese teilweise in ihrer praktischen Wirksamkeit und bewerten sie stärker über konkrete Alltagserfahrungen. Generell zeigt sich dennoch bei beiden Personengruppen eine gemeinsame Grundhaltung in der die hierarchische Unterteilung nicht abgelehnt, sondern als notwendige Rahmenstruktur zur Auftrags- und Kommunikationserfüllung angesehen wird. Allerdings treten auf Seiten der Mitarbeitenden größere Spannungen auf, wenn Hierarchie nicht als fachlich begründete Ordnung, sondern als statusbezogene Grenze erlebt wird. Ein markanter Punkt diesbezüglich betrifft die Bedeutung von Dienstgraden. Während Führungskräfte Hierarchie überwiegend als organisatorische Notwendigkeit thematisieren, berichten Mitarbeitende deutlich häufiger von Situationen in denen fachliche Expertise durch Dienstgradlogik entwertet wird. Dies betrifft vor allem die Kommunikation mit anderen organisationsübergreifenden Abteilungen und höheren Ebenen, bei denen Mitarbeitende oft aufgrund ihres niedrigen Dienstgrades abgewertet werden, obwohl die fachliche Zuständigkeit eindeutig ist. Demgegenüber beschreiben andere Mitarbeitende, insbesondere innerhalb der Luftstreitkräfte eine teamorientierte und „zivilähnliche“ Kommunikationskultur, in der Können und Output wichtiger sind als Rang (vgl. T7, T8, T9, T10, T11, T12). Dies spiegelt auch die Führungsebene der Luftstreitkräfte indirekt wieder, indem sie vor allem dem Anspruch erhebt ihre Mitarbeitenden auf die gleiche Ebene zu holen, um Gleichwertigkeit zu erzeugen, ohne dabei die Entscheidungsstruktur aufzulösen (vg. Transkript 13)

„Weil durch diese Hierarchie, das habe ich gemerkt, (...) dass die den Fachdienst also die Fachleute nicht so anerkennen. Oder das was die ihnen sagen nicht respektiert wird oder sogar ignoriert wird, weil sie nur von jemanden mit einem gleichwertigen Dienstgrad sowas hören wollen.“ (Transkript 10)

Alltagsnähe versus Distanzebenen

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K1.2. behandelt.

Beide Personengruppen heben strukturierte Kommunikationsformate als zentrales Element ihres Arbeitsalltags hervor. Führungskräfte beschreiben wiederkehrende Termine dabei als tragende Säule der Koordination, während Mitarbeitende vor allem auf Informationsvermittlung Bezug nehmen.

Betreffend der täglichen Kontakte und Interaktionen zeigt sich ein stark wiederkehrendes Muster. Mitarbeitende erleben in der unmittelbaren Führungsebene (AbteilungsleiterInnen) und auf ihrer eigenen Hierarchiestufe (KollegInnen) regelmäßige Interaktionen und eine stark positive Gesprächskultur. Dabei wird diese persönliche Nähe und das vorherrschende kameradschaftliche Klima in Interaktionsprozessen als entscheidender Qualitätsfaktor bewertet (vgl. T1, T9, T10).

„Ich gehe zu ihm ins Büro und suche das persönliche Gespräch.“ (Transkript 5)

Führungskräfte betonen in diesem Zusammenhang eine „Open-Door-Policy“ und einen täglichen Kontakt als zentrale Elemente ihrer Führungsarbeit, während die Mitarbeitenden konkret beschreiben, dass der/ die unmittelbare Vorgesetzte greifbarer ist, weil er meistens im gleichen Gebäude bzw. Stockwerk sitzt. Hier wird die Kommunikation vor allem als unkompliziert und regelmäßig erlebt. Präsenz wird dabei nicht nur als Symbol von Zugänglichkeit, sondern als Effizienzfaktor interpretiert. Umgekehrt wird eine räumliche Trennung durch beispielsweise dislozierte Abteilungen oder die Unterbringung des Kommandantenbereichs im Nebengebäude teilweise als Verlust von spontaner Kommunikation dargestellt wie vor allem in Transkript 12 und (vgl. T2, T9, T10, T12)

Deutlich anders ordnen Mitarbeitende den Kontakt zur höheren Führungsebene – Kommandant und Chef des Stabes – ein. Berührungspunkte entstehen hier seltener und durch standardisierte Formate, in denen Kommunikation eher einseitig erfolgt. Es wird in diesem Zusammenhang häufig eine funktionale Distanz beschrieben. Gleichzeitig wird betont, dass die Zugänglichkeit grundsätzlich besteht, allerdings meistens wenig Relevanz für den eigenen Arbeitsbereich aufweist. Der Unterschied liegt somit nicht in formalen Verboten, sondern in der situativen

Notwendigkeit. Dies spiegelt sich bei allen Mitarbeitenden auch in der Nachfrage solcher Kontakte mit der obersten Führung wider, welche als nicht notwendig angesehen werden. Als wichtigere Berührungspunkte wird die Erreichbarkeit der direkten Vorgesetzten angegeben.

„Also das ist im Rahmen des Morgenbriefings (...) Da hat der Kommandant beziehungsweise der Chef des Stabes immer das Schlusswort. (...) Aber wie gesagt das ist eben eine Einbahnstraße unter Anführungszeichen. Du kannst dort zwar Fragen stellen, wenn du wolltest, wenn wirklich etwas dringend ist. Musst aber natürlich auch mitbedenken, dass das alle anderen dort mitbekommen beziehungsweise du deren Zeit beanspruchst. (Transkript 2)

Führungskräfte spiegeln diese Perspektive und begründen die Distanz über eine organisatorische Logik und eine mögliche Führungsspanne. Sie heben vor allem die Notwendigkeit strukturierter Kommunikationsformate hervor, um den Kommunikationsfluss und die Systemfunktionalität gewährleisten zu können (vgl. T3, T13).

Stabs- und Matrixstruktur

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K1.3. behandelt.

Ein zentrales Spannungsfeld liegt in der Bewertung der, zum Durchführungszeitpunkt der Interviews, neu eingeführten Direktionsgliederung. Mitarbeitende beschreiben, dass die damit verbundenen Matrixelemente zu Koordinationsproblemen führen und Quelle von Querwegen, sowie Parallelaufträgen sind. Dies verdeutlicht besonders Transkript 2 in dem diese Struktur als nicht militäradäquat bewertet wird. Das Problem wird dabei weniger in der Arbeitsteilung gesehen, sondern darin, dass verschiedene Stellen parallel Projekte ohne ausreichende Synchronisierung und Abstimmungen initiieren und Expertise oft nicht dort verankert ist, wo sie benötigt wird (vgl. Transkript 2).

Ähnliche Wahrnehmungen seitens der Mitarbeitenden zeigen sich in Bezug auf Informationsflüsse. Sie betonen, dass besonders durch den elektronischen Akt Informationen nun sehr weit gestreut werden und diese neuen Querwege die Hierarchie- und Filterfunktion schwächen. Hier wird die Matrixstruktur nicht nur als organisatorisches Problem, sondern als Ursache von Überlastung und Unklarheit in der Verantwortungszuordnung beschrieben.

„Das ist aber dem System geschuldet, dass wir die Information nicht mehr Ebenen bezogen nach unten bringen und jeder macht sich Gedanken, sondern dass so viel Information einfach weitergegeben wird ohne dass der Vorgesetzte seine Verantwortung wahrnimmt und das Ganze dem Führungsverfahren unterzieht

respektive einen Filter hat, also das der Auftrag erfüllt wird braucht der und der diese Information.“ (Transkript 4)

Führungskräfte stellen die Struktur hingegen ambivalenter dar und beschreiben die Matrixgliederung als moderne Organisationsform, die Aufgaben singulär verorten und Doppelgleisigkeit vermeiden soll. Gleichzeitig wird sie als Voraussetzung für horizontale Kommunikation zwischen Direktionen und Abteilungen verstanden. Andererseits zeigen auch Führungspersonen ein Bewusstsein für Probleme entstehend aus einer Informationsüberlastung und Querwegen. So beschreibt eine Führungskraft (Transkript 13) dass sie in ihrer Aufgabe Informationen zu filtern überholt werde, da Verteilungen oft zu breit gestreut sind (vgl. T13, T15)

„Und wir sind von einer Stabsstruktur in eine Matrix gewechselt. Das heißt jede Funktion gibt es aus dem Bundesheer nur einmal und das sollte so ähnlich wie eine selbst Synchronisierung sein. Also sprich jede Aufgabe wird singulär nur an einer Stelle erledigt. Es gibt keine Duplizierungen mehr und wenn es ein Thema gibt, dann geht man automatisch zum Nächsthöheren also zum Vorgesetzten.“ (Transkript 15)

Beide Personengruppen identifizieren Informationsstreuung und Querkommunikation als Problem, allerdings interpretieren Mitarbeitende diese Entwicklung als zentralen Organisationsproblem das Effizienz, Klarheit und Zielgerichtetheit beeinträchtigt, während Führungskräfte stärker auf die Notwendigkeit der Struktur Bezug nehmen und die Problematik als neue Herausforderung und Begleiterscheinung moderner Informationsflüsse ansehen.

Führungsverständnis

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K1.4. behandelt.

Das Führungsverständnis wird von beiden Personengruppen überwiegend als Kombination aus Auftragserfüllung und menschlichem Umgang beschrieben. Führungskräfte definieren Führung primär als zielgerichtetes Anleiten und klare Rahmensetzung mit dem Anspruch, Führung situativ an dem Reifegrad und der Aufgabe auszurichten. Die Führungskräfte beziehen sich in diesem Zusammenhang vor allem auf die Auftragstaktik und die Idee, dass zwar Grenzen vorgegeben werden, die Umsetzung jedoch in der Verantwortung der Mitarbeitende liegt und so ein eigenverantwortliches Arbeiten gefördert wird. Führung wird hier als Balance zwischen Aufgabenstreuung und Mitarbeiterorientierung beschrieben, wobei Vorbildwirkung, Integrität und ein respektvoller Umgang als Leitlinien betont werden (vgl. T3, T13, T14, T15)

Mitarbeitende greifen diese Gedanken indirekt auf, indem sie Führungsqualität stark an Klarheit, Stabilität und nachvollziehbaren Entscheidungen festmachen. Sie rücken dabei die Kommunikation in den Vordergrund und beziehen sich auf Forderungen wie klare Formulierungen und stabile konsistente Aussagen bezüglich der Richtungsvorgaben, was besonders in den Transkripten 8 und 10 deutlich wird. Zudem wird Führung aus Mitarbeitersicht nicht als einheitliches System erlebt, sondern als stark personenabhängig. Einige Führungspersonen werden als offen, einfühlsam und dialogorientiert beschrieben, andere als stärker hierarchisch und strenger. Deutlich wird dabei, dass Mitarbeitende situatives Verhalten zwar wahrnehmen, es jedoch weniger als bewusstes Führungsmodell interpretieren, sondern eher als individuelles Persönlichkeitsmerkmal.

„Den einen gefällt es dass man kurz darüber geredet hat, der andere möchte weniger davon hören, der zieht seine Linie durch und ist so und deswegen wirst du mit beide Seiten konfrontiert. Und du musst halt immer wieder auf die Person eingehen, der eine ist einfühlsamer, der andere ist hierarchischer und strenger. Ja und du musst halt die goldene Mitte finden“ (Transkript 5)

5.2. Interne Kommunikationswege (K2)

Um ein besseres Verständnis für die Abläufe der internen Kommunikation, samt ihren unterschiedlichen Ausprägungen zu bekommen, werden in diesem Punkt verschiedene Kanäle, Formate und deren Stellenwert bei den Führungskräften und Mitarbeitenden analysiert.

Formelle Formate als organisatorisches Grundgerüst

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K2.3. behandelt.

Beide Personengruppen beschreiben die interne Kommunikation im Allgemeinen als stark strukturiert und durch wiederkehrende formelle Formate geprägt, die sowohl schriftlich als auch persönlicher Natur sind. Besonders häufig genannt werden Briefings, diverse Besprechungsformate, elektronische Akte (Mailsystem) / Schriftstücke und Videokonferenzen. Für Führungspersonen erfüllen diese Formen vor allem eine ordnende und koordinierende Funktion und ermöglichen eine zentrale Verteilung von Informationen (vgl. T3, T13, T15). Transkript 13 betont in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung von strukturierten Terminen für einen geregelten Arbeitsalltag. Mitarbeitende bestätigen diese formale Struktur verorten sie allerdings oft als singular / „top-down“ und betonen zusätzlich die Bedeutung der

informellen Kommunikationswege (vgl. T1, T2). Damit wird sichtbar, dass formelle Formate zwar als essenziell notwendig anerkannt, jedoch in ihrer Rolle unterschiedlich erlebt werden.

Führungskräfte betrachten sie stärker als Steuerungselement für Planbarkeit, Standardisierung und Transparenz. Besonders Transkript 13 hebt in diesem Zusammenhang zusätzlich Schriftstücke hervor, welche der Umsetzung von Aufträgen, Dokumentation und Nachvollziehbarkeit dienen. Damit wird formelle Kommunikation auch als Mittel zur Verbindlichkeit beschrieben. Mitarbeitende differenzieren hier stärker zwischen Besprechungen als Koordinationsrahmen und Schriftstücke als eigentliche Steuerungslogik. Daraus ergibt sich eine klare Übereinstimmung beider Personengruppen. Besprechungen dienen größtenteils einer Abstimmung und Informationsweitergabe, während schriftliche Weisungen die Umsetzung von Aufträgen sichern. Die formellen Formate beziehen sich damit auf eine schriftliche und persönliche Kommunikation, wobei der schriftliche Charakter überwiegt, da so fertige Produkte produziert werden.

„Das eine ist die Befehlsgebung, das ist wenn konkrete Aufträge, Vorhaben oder sonst was heranstehen. Das andere sind Besprechungen. Das sind die zwei großen Kategorien. Besprechungen sind mehr für den normalen Tagesbetrieb und das Tagesgeschäft, um da einfach zu koordinieren.“ (Transkript 2)

Mitarbeitergespräch

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K2.3.1. behandelt.

In der Führungsperspektive wird das Mitarbeitergespräch überwiegend positiv bewertet und mit einem gewissen Grad an Commitment gesehen. Es wird als strukturierter Reflexionsraum beschrieben, der über die Alltagskommunikation hinausgeht. Führungskräfte betonen dabei sowohl die Zielorientierung als auch die Möglichkeit Bedürfnisse, Rollenklarheit und persönliche Entwicklung anzusprechen (vgl. T3, T14). In den Transkripten 13 und 14 wird außerdem explizit auf den Feedbackaspekt des Mitarbeitergesprächs verwiesen, allerdings dieser Dialogcharakter auch gleichzeitig wieder relativiert, da Zweifel über die tatsächliche offene Kritik von Mitarbeitenden an Führungskräften eingeräumt werden.

„(...) aber es wird schon angenommen, vor allem, weil sie auch ihre Meinung sagen können (...). Wo ich mir nicht ganz sicher bin ist, ob sie mir jetzt wirklich ihren Zugang zum Vorgesetzten so sagen, weil das ist halt oft schwierig.“ (Transkript 14)

Die Mitarbeiterperspektive ist deutlich ambivalenter, so beschreiben alle Befragten dieses Tool als formal notwendig aber wenig wirksam, solange die tägliche Kommunikation zwischen

Führungspersonen und Mitarbeitenden funktioniert. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass das Instrument dort Relevanz findet, wo Distanz, Dislozierung oder eine mangelnde Kommunikation der beiden Ebenen vorliegen.

„Ich brauche das nicht unbedingt, aber es gibt sicher Leute, die das vielleicht nicht so miteinander können und da zwingt man sie in ein gewisses Format rein, dass sie zumindest über gewisse Ziele, über gewisse Vorgaben und Pläne im eigenen Verantwortungsbereich sprechen müssen.“ (Transkript 1)

Betrachtet man nun die Wahrnehmungen der beiden Personengruppen zeigt sich ein hohes Potenzial aber vor allem eine differente Akzeptanz gegenüber diesem formalen Kommunikationsformat. Damit entsteht eine Spannung zwischen der normativen Zielsetzung der Führung und dem gelebten Nutzen seitens der Mitarbeitenden.

Informelle Kommunikation als Brückenfunktion und Ergänzung

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K2.4. behandelt.

Informelle Formate werden von beiden Personengruppen als relevant und zentrale Ergänzung zur formellen Kommunikation beschrieben, weisen allerdings teilweise unterschiedliche Schwerpunkte auf. Auf Mitarbeiterseite wird die informelle Kommunikation mit einem Mehrheitsanteil bewertet und als eigentliches Arbeitsmedium im Tagesgeschäft angesehen, wo ergänzende Informationen eingeholt werden, die durch formelle Formate nicht klar sind. Transkript 1 verweist darauf, dass ein Großteil der notwendigen Abstimmungen nicht in Besprechungen stattfindet, sondern über informelle Gespräche am Gang oder auch in kurzen Kaffeepausen. Damit wird aus der informellen Kommunikation ein funktionales Arbeitsinstrument mit problemlösendem Charakter, was vor allem kürzere und effizientere Dienstwege mit sich bringt und „Kaffeegespräche/ Ganggespräche“ nicht nur als soziale, sondern auch als operative Ressource bewertet. Ergänzend dazu wird die Kommunikationsart als Vorstufe zur Formalisierung beschrieben, was bedeutet das informelle Formate als Klärungsraum genutzt und anschließend in formelle Formate zur Dokumentation und Verbindlichkeit eingepflegt werden (vgl T1, T2, T5, T7, T11).

„Und das meine ich mit dem Zwergerl-Dienstweg. Wenn ich etwas brauche, tue ich mir einfacher, wenn ich Leute kenne und direkt hingehe und frage ob das nicht gleich möglich ist. (...) sonst schreibe ich einen Befehl und es dauert viel länger obwohl am Ende vom Tag das gleiche herauskommt. Nur muss halt das System befriedigt werden und deshalb wird bei uns alles verschriftlicht.“ (Transkript 12)

Führungspersonen sehen informelle Gespräche weniger als operatives Instrument, sondern eher als sozialen Austausch mit begrenztem Auftragsbezug und rücken auch den Teambuilding Aspekt und die Beziehungspflege in den Mittelpunkt (vgl. T3). Informelle Kommunikation wird hier zusätzlich als Beitrag zur Zusammenarbeit und bewusst gestalteter sozialer Praxis dargestellt. Sie bewerten informelle Formate stärker über ihre organisatorische Funktion und die sich daraus ergebende Möglichkeit Prozesse zu beschleunigen und Schriftstücke zu reduzieren. Einig sind sich beide Personengruppen in Bezug auf die Überführung von informeller Kommunikation in formelle Formate, sofern diese eine Relevanz für die formelle Auftragsbearbeitung ausweist (vgl. T3, T13). Ein Unterschied lässt sich in der Einschätzung der Häufigkeit solcher informellen Formate erkennen, während Mitarbeitende diese als überwiegend einschätzen, sehen Führungskräfte einen Rückgang informeller Kommunikation und eine Steigerung der formellen Arbeitsweisen über Formate wie den elektronischen Akt.

*„Also ich muss sagen, dass meine persönliche Beobachtung über die letzten paar Jahre die ist, dass diese Kaffeegespräche (...) abnehmen und vor allem in der letzten Zeit mehr formalisiert in einem elektronischen Akt abgearbeitet wird.
(Transkript 13)*

Bei einer Gegenüberstellung wird deutlich, dass informelle Formate als zentrale Ergänzung zu formellen Formaten angesehen werden, stark an physische Nähe gekoppelt sind und als eine Art Brückenfunktion zwischen effizienten Arbeitswegen und formellen Hierarchiestrukturen dienen. Mitarbeitende nutzen diese als Problemlösung und Mittel, um die formelle Verwaltungslogik praktisch handhabbar zu machen, während Führungskräfte auch die dadurch entstehende soziale Organisationskultur miteinbeziehen. Informelle Kommunikation findet somit nicht nur als „Top-Down“ Kommunikation statt sondern geht in alle Richtungen, vor allem in Formen von „Bottom-Up“- und Querkommunikation.

Schriftliche Kommunikation als Basis – persönliche Kommunikation als Alltag

Hier werden die im Kategoriensystem definierten Subkategorien K2.1. und K2.2. behandelt.

Interne Kommunikation besteht in der Direktion 2 der Luftstreitkräfte als hybrides System, bei welchem schriftliche und persönliche Kommunikation parallel bestehen. Schriftliche Kommunikation wird von allen 15 Befragten als unverzichtbarer Bestandteil des Dienstbetriebes und als Basis des militärisch-administrativen Systems beschrieben. Der elektronische Akt wird dabei als zentraler Standard und Hauptkommunikationsmittel für Befehle, Weisungen, Aufträge etc. angegeben. Führungskräfte betonen in diesem

Zusammenhang vor allem die Dokumentation von Prozessen und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und weisen der Schriftlichkeit eine grundlegende Voraussetzung für Verbindlichkeit und Legitimation zu (vgl. T13, T15).

*„Alle unsere Geschäftsprozesse, unsere Vorhaben, alles was wir bearbeiten soll eigentlich dort drinnen passieren, weil es auch um die Nachvollziehbarkeit geht, um die Transparenz, das muss archiviert werden damit man nachvollziehen kann was man alles entschieden hat und wie es zu einer Entscheidung gekommen ist.“
(Transkript 13)*

Mitarbeitende bestätigen diese Ansicht und beziehen sich vor allem auf eine notwendige Formalisierung bei einer Auftragsbearbeitung, welche oft mit zuvor getätigten informellen persönlichen Absprachen einhergeht. Als essenziell deklarieren auch sie die schriftliche Kommunikation als Basis für eine Auftragsbearbeitung in ihrem Arbeitsalltag.

„Das passiert immer erst drei Tage vorher, wo nurmehr niedergeschrieben wird was ausgemacht wurde, weil das funktioniert (lacht).“ (Transkript 4)

Während die schriftliche Kommunikation also die Basis für die Arbeit der Befragten bildet, wird die persönliche Kommunikation vor allem bei den Mitarbeitenden als alltäglicher Standard, insbesondere innerhalb der eigenen Führungsebene und mit ihren direkten Vorgesetzten, beschrieben. So betonen die Befragten vor allem ihre Effizienz, deutlichere Klarheit und damit steigende Qualität. Unterschieden wird hier besonders zwischen formalen Besprechungsformaten, welche von den Mitarbeitenden eher als Singulär- und „Top-Down“-Kommunikation empfunden werden und als Informationsweitergabe dienen und informelle Absprachen, die vorwiegend dialogorientiert stattfinden. Bei zweiterem wird besonders auf die Funktionalität von direkten persönlichen Wegen in räumlich nahen Strukturen hingewiesen (vgl. T1, T2, T4, T5). Damit verbunden geben beide Personengruppen an, dass durch persönliche Gespräche vor allem Missverständnisse schneller ausgeräumt werden können. Auch Führungskräfte stellen diese Kommunikationsform klar in den Vordergrund und spiegeln bei der persönlichen Kommunikation eine Trennung von formellen und informellen Formaten wider, beziehen sich bei der informellen Kommunikation allerdings stärker auf eine soziale Komponente, wie Transkript 14 verdeutlicht:

„Und dann ist es oft so, dass ich (...) oft ganz in der Früh schonmal durch die Kanzleien durchfrage, wer alles da ist und führe einfach mal Smalltalk. (...) Habe dann natürlich auch schon den Vorteil, dass ich nicht nur aktuell informiert bin

sondern gleich mit den Leuten auch reden kann und vielleicht auch schon ein bisschen heraushöre, ob alles passt oder ob irgendetwas zwickt. Und dann ergibt es sich eigentlich so über tags. (Transkript 14)

Ein weiterer Punkt, den beide Personengruppen deckungsgleich ansprechen bezieht sich auf die beliebige Verfügbarkeit von persönlicher Kommunikation. Obwohl Führungskräfte eine „Open-Door-Policy“ pflegen und Mitarbeitende den direkten persönlichen Austausch bevorzugen, wird von beiden Seiten die Rücksichtnahme auf die Arbeitslast der Führungskräfte betont, was besonders in Transkript 2 und 15 verdeutlicht wird.

Mediengestützte Kommunikation als Chance und Risiko

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K2.5. behandelt.

Mediengestützte Kommunikation wird von beiden Personengruppen als fester und etablierter Bestandteil des Arbeitsalltages beschrieben. Neben grundlegenden Systemen, die für den Arbeitsalltag essenziell sind (ELak, Mail) nennen Mitarbeitende Telefon, Chats und digitale Tools (VTC) als Ergänzung zur persönlichen Kommunikation. Gleichzeitig wird in einigen Interviews deutlich, dass mediengestützte Kommunikation durch das Fehlen von nonverbalen Elementen als weniger reichhaltig erlebt wird. Damit erscheint sie vor allem als pragmatische Lösung bei räumlicher Distanz oder Zeitdruck. Führungskräfte erwähnen diesbezüglich eine nachhaltige Veränderung durch die Einführung von Telearbeit und VTC, da diese zwar als funktionaler Ersatz dienen, jedoch durch mögliche Verzögerungen als qualitativ nicht ganz gleichwertig gesehen werden. So wird diese Kommunikationsart zwar mit Effizienz verbunden, allerdings auch gleichzeitig auf einen Verlust von Nähe hingewiesen (vgl. T2, T12, T13, T14).

„Es würde über VTC gehen, ist aber auch nicht das Gleiche, als wie wenn man sich persönlich trifft.“ (Transkript 14)

Beide Gruppen sehen die Nutzung von neuen mediengestützten Kommunikationswegen (VTC, Telearbeit) als funktional und effizient, da es Arbeit über große Distanzen leicht ermöglicht. Während Mitarbeitende überwiegend die Vorteile dieser neuen Mediengestützten Kanäle in den Fokus setzten, erkennen Führungspersonen ein Spannungsverhältnis in Bezug auf Nähe und informelle Kommunikationsräume (vgl. T6, T14).

„Mittlerweile Gott sein dank auch über VTC, da ist es nicht notwendig, dass man an einem Tisch sitzt, sondern man kann das auch über moderne Kommunikationsmittel machen.“ (Transkript 6)

5.3. Umgesetzte Führungskommunikation (K3)

Um die umgesetzte Führungskommunikation präzise darstellen zu können, werden in diesem Punkt ihr zugrunde liegende Aspekte, wie Stellenwert, Rahmenbedingungen, Flexibilität und Durchführung beleuchtet.

Persönliche Kommunikation als zentrales Führungsinstrument und Frühwarnsystem

Hier werden die im Kategoriensystem definierten Subkategorien K3.1. und K3.6. behandelt.

Beide Personengruppen weisen der Kommunikation einen sehr hohen Stellenwert zu. Von der Führungsebene wird Kommunikation dabei als grundlegende Voraussetzung für Führung, Koordination und Auftragserfüllung beschrieben. Zudem betonen sie dessen Funktion zur Früherkennung von Problemen (vgl. Transkript 3). Kommunikation wird somit nicht nur als Informationsweitergabe verstanden, sondern als aktives Führungsinstrument um Orientierung, Zielklarheit und gegenseitige Abstimmung herzustellen, wodurch der dialogorientierte Charakter erkennbar wird. Mitarbeitende bestätigen diese Sichtweise und argumentieren mit der Notwendigkeit der Kommunikation für die Arbeitsqualität. Transkript 1 und 2 verweisen in diesem Zusammenhang auf die Produktbearbeitung von mehreren Personen, was eine gegenseitige Abstimmung und Kommunikation umso essenzieller macht. Transkript 8 greift den Aspekt des Nachsteuerns auf und weist einer guten Führung frühzeitige Kommunikation und Erklärung bei Entscheidungsänderungen zu. Somit wird Kommunikation von allen Befragten als Grundbedingung für Funktionalität im Arbeitsalltag gesehen.

„Als Führungskraft etwas abzuändern aufgrund einer Lageentwicklung macht eine Führungskraft aus, aber du musst auch kommunizieren warum.“ (Transkript 8)

Betrachtet man nun die Durchführung dieser essenziellen Führungskommunikation beziehen sich beide Personengruppen auf die Präferenz von einem persönlichen Austausch. Von Führungskräften wird dabei besonders Bezug auf die größere Effizienz und Klarheit genommen, wodurch Störfaktoren wie Missverständnissen vorgebeugt werden soll (vgl. T3, T14). Mitarbeiter spiegeln dies wider und beziehen sich auf „Kaffeegespräche / Ganggespräche“ als funktionale Kommunikationsform zur Schaffung von Klarheit. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Wahl des Kommunikationskanals stark von der Erreichbarkeit und Dislozierung abhängt. Damit entsteht eine weitere Dualität in der Face-to-Face Kommunikation als qualitatives Ideal gilt, digitale Kommunikation (Telefon, VTC, Chats) jedoch als pragmatische Notwendigkeit erlebt wird (vgl. T4, T6, T13, T15)

„Alles was so im Regelbetrieb läuft oder mit Homeoffice, da hast du immer eine gewisse Verzögerung drinnen, weil du die Leute meistens trotzdem nicht so erwischst, wie du sie brauchst. Also für mich als Führungsperson ist es natürlich am besten, wenn ich meine Leute unmittelbar um mich habe und mit denen permanent rede und eben so arbeite. Da bist du dann viel schneller. (Transkript 13)

Dienstwege/Vorschriften als Systemrahmen vs Handlungsspielräume zur Selbstbestimmung

Hier werden die im Kategoriensystem definierten Subkategorien K3.2. und K3.3. behandelt.

Ein zentraler Punkt in beiden Ebenen ist die starke Präsenz formaler Dienstwege und Vorschriften als Rahmenbedingungen. Führungskräfte beziehen sich wiederholt auf die Allgemeine Dienstvorschrift, sowie dienstrechtliche Grundlagen als zentrale Orientierung und Grundessenz eines Verwaltungssystems. Vorschriften und schriftliche Aktenführung gewährleisten somit Nachvollziehbarkeit, Verantwortung und dienen der rechtlichen Absicherung, insbesondere bei finanziellen oder personalrechtlichen Themen. Betont wird, dass diese Regelwerke in der Praxis weniger als Einschränkungen, sondern als notwendige Grundlagen funktionieren (vgl. T13, T15). Mitarbeitende beschreiben diese ambivalenter. So empfinden sie Vorschriften zum einen als Stabilität und Orientierung im Dienstbetrieb, verweisen allerdings auf eine teilweise mangelnde Deckungsgleichheit mit der fachlichen Realität im Arbeitsalltag. Kritisiert werden Bereiche, in denen die Dienstgradlogik die Expertise überlagert, oder formale Aktenläufe einen eigentlich nicht notwendigen rein bürokratischen Mehraufwand erzeugen. Als gemeinsam gelebte Normalität beschreiben beide Personengruppen die Tatsache, dass formale Dienstwege im Arbeitsalltag häufig durch informelle Vorabsprachen verkürzt werden (vgl. T1, T2, T4, T7, T12, T13, T14).

Beim Schriftlichen hast du den Vorteil, dass du es nachweisen kannst und beim informellen hast du einfach den Benefit, dass du das schneller bearbeiten kannst. (...) Die Unteroffiziere lösen Probleme eher auf dem verbalen Weg würde ich sagen und sobald diese Grenze überschritten wird auf eine höhere Ebene, dann wird es verschriftlicht. (Transkript 7)

Ein sich durchziehendes Muster ist die Schaffung von Handlungsspielräumen innerhalb dieser starren Hierarchiestruktur und die Betonung von Auftragstaktik. Alle Führungskräfte geben an, dass sie zwar persönliche Vorgaben setzen, aber Umsetzungsspielräume weitgehend offenlassen. Es zeigt sich somit ein durchgehendes Führungsverständnis, das auf Rahmensetzung und Delegation basiert, um den Mitarbeitenden eine Möglichkeit zur

Selbstverantwortung innerhalb des stark formalisierten und hierarchischen Systems zu bieten. Gleichzeitig bleibt die hierarchische Logik über den elektronischen Akt klar wirksam, da trotz hoher Eigenständigkeit die finale Entscheidung und Genehmigung von Schriftstücken auf Ebene der Führung angesiedelt ist (vgl. T3, T11, T14, T15)

„(...) die Rahmenbedingungen, die sind jetzt von mir aus Telearbeit, (...) man nimmt mit Besprechungen Rücksicht auf Bedürfnisse, aber es gibt halt sehr viele Dinge, die kann ich nicht ändern. (...) Also man kann sehr eingeschränkt schauen, dass man die Rahmenbedingungen so schafft wie sie halt passen.“ (Transkript 3)

Diese Perspektive wird von den Mitarbeitenden bestätigt, welche die Auftragsumsetzung in ihrem eigenen Ermessen sehen und auch von Handlungsfreiheit und Vertrauensvorschuss sprechen (vgl. T2, T9, T10, T11). Häufig betont wird, dass Führung durch Auftragstaktik nur dann funktioniert, wenn klare Rahmengenzen und Ziele vorgeben werden, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können. Was gleichzeitig die Erwartung der Mitarbeitenden an die Führungskräfte verdeutlicht. Das heißt Selbstständigkeit im Arbeitsalltag wird begrüßt und wertgeschätzt, Unklarheiten der Führungsebene aber als Risiko wahrgenommen (vgl. T8).

Ein relevanter Unterschied besteht in der stärkeren Unterscheidung von Friedens- und Einsatzbetrieb auf Seiten einiger Mitarbeitenden. Während im Friedensbetrieb informelle Kommunikation und flexible Dienstwege als produktiv und effizient erlebt werden, wird im Einsatzbetrieb ein stärker reglementiertes, befehlsorientiertes Kommunikationsmuster als notwendig betrachtet. Diese Differenzierung wird von Führungskräften zwar angedeutet aber weniger stark konkretisiert (vgl. T1, T2, T4, T5, T8)

Umgangsform und Kommunikationsklima

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K3.5. behandelt.

Ein besonders prägnantes Ergebnis ist die Beschreibung eines kameradschaftlichen Umgangstons, der sich von anderen Teilorganisationen deutlich abhebt. Dieser spiegelt gleichzeitig das vorherrschende Kommunikationsklima wider und zieht sich durch alle Interviews. Führungskräfte beschreiben einen höflich-kameradschaftlichen und wertschätzenden Umgang, bei dem vor allem auch Fairness und ein Kommunizieren auf gleicher Ebene betont wird (vgl. T3, T13, T14, T15). Mitarbeitende empfinden diesen sogar noch intensiver und sprechen in ihrem Nahbereich von einem leichten Zugang und kollegial-freundschaftlichen Umgangsformen wie Transkripte 1 und 10 verdeutlichen.

„(...) aber intern sind wir eher eine große Familie möchte ich sagen, wo das große Hierarchische nicht so zum Tragen kommt. Was natürlich in der Kommunikation ein riesen Vorteil ist, weil es das Ganze einfacher macht.“ (Transkript 1)

Gleichzeitig bleibt eine klare „Resthierarchie“ sichtbar, bei welcher Kommunikation in eine eindeutig befehlende Richtung geht. Auch der Umgang mit der hohen Führungsebene wird als distanzierter und überlegter beschrieben (vgl. T7, T9) Damit zeigt sich ein spezifisches Muster in der Organisationskommunikation der Direktion 2. Während der Alltag durch einen stark kollegial-lockeren Kommunikationsstil geprägt ist, bleibt Hierarchie als handlungsleitender Funktionsmodus für Entscheidungssituationen erhalten und wird in bestimmten Situationen stärker wahrgenommen.

Feedback als Chance geprägt von hierarchischen Barrieren

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K3.4. behandelt.

Feedback wird von Führungskräften als zentrale Entwicklungsbedingung gekennzeichnet und betont, dass dieses in beide Richtungen erfolgen müsse. Als formale Instrumente dafür werden Mitarbeitergespräche genannt, die als strukturierte Möglichkeit gesehen werden Zusammenarbeit, Erwartungen und Bedürfnisse zu reflektieren (vgl. T3, T13, T14). Mitarbeitende bestätigen, dass Feedback grundsätzlich möglich ist, erleben allerdings personenbezogene Unterschiede, je nach Führungskraft. Hier gehen die Meinungen innerhalb der Mitarbeitenden auseinander. Während einige eine äußerst positive Feedbackkultur erleben, vor allem im direkten Arbeitsumfeld und kleineren Einheiten, verweisen andere indirekt auf Hemmschwellen durch Dienstgradlogik, Zeitdruck oder Stress. Auch Führungskräfte greifen diesen problematischen Punkt auf und zweifeln an einer offenen Kritik von Mitarbeitenden nach oben (vgl. T1, T2, T5, T9, T10, T12, T14). Allgemeine Gültigkeit in beiden Personengruppen findet ein Vier-Augen-Gespräch im Feedbackprozess, so wird von Kritik in größeren oder formellen Runden abgesehen.

„Wenn ich ein Problem habe mit meinem Chef, was auch schon vorgefallen ist, dann frage ich ob er für mich Zeit hat und dann sage ich ihm das was nicht passt. Dann sage ich ihm auch das ist nicht so oder sonst irgendetwas und dann reden wir das aus. Aber mit der Tür zu unter vier Augen wird das besprochen und das bleibt auch in dem Raum, was da besprochen wird.“ (Transkript 9)

Eine Diskrepanz ergibt sich nun in der Gegenüberstellung. Generell wird Feedback von beiden Seiten als notwendig und von Mitarbeitenden als kontinuierliche und informelle Praxis

beschrieben, die in den Arbeitsalltag integriert wird. Trotz „Open-Door-Policy“ und gewünschten Rückmeldungen seitens der Führungskräfte ergeben sich personenbezogene Schwierigkeiten, die auf emotionale und hierarchische Hindernisse zurückzuführen sind. Besonders deutlich wird dies dort, wo negatives Feedback zwar möglich ist, aber wenig Wirkung entfaltet. Die Annahme, dass formale Instrumente zu einer offenen Rückmeldung seitens der Mitarbeitenden beitragen, kann somit nicht unterstützt werden, vielmehr entsteht Offenheit primär dort, wo Vertrauen, Nähe und ein informelles Kommunikationsklima tatsächlich gelebt wird.

„Wobei das ja dann mit der jeweiligen Führungspersönlichkeit zusammenhängt, wie geht er mit Kritik um.“ (Transkript 11)

5.4. Werte und Ziele der Führungskommunikation (K4)

Hier stehen soziale und zwischenmenschliche Aspekte der Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeitenden und die damit verbundenen Ziele im Fokus. Beide Gruppen verbinden gelungene Führungskommunikation mit Klarheit, Dialog, Wertschätzung und dem Erklären von Ziel und Zweck. Besonders stark ist die Übereinstimmung in der Bedeutung von persönlichen Gesprächen, welche als unverzichtbar gelten und sowohl zur Klärung von Aufträgen als auch zur zwischenmenschlichen Beziehungspflege dienen.

Intrinsische Motivation unter strukturellen Rahmenbedingungen

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K4.1. behandelt.

In der Gegenüberstellung zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung im Grundprinzip von Motivation und dessen Bedeutung. Ein zentrales Muster in der Führungsperspektive ist das konsistente Verständnis von Motivation, als etwas das nicht unmittelbar erzeugt, sondern vor allem über geeignete Rahmenbedingungen ermöglicht und gefördert werden kann. Motivation wird dadurch weniger als kurzfristig aktivierbarer Zustand beschrieben und mehr als Ergebnis eines stabilen Umfeldes in welchem Mitarbeitende wirksam arbeiten können. Genannt werden in diesem Zusammenhang Möglichkeiten zur Flexibilität bei Telearbeit, Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten im Arbeitsumfeld oder bewusste Einbindung der Mitarbeitenden in Zieldefinitionen (vgl. T14, T15). Besonders prägnant verdeutlicht das Transkript 3, wo der Befragte explizit darauf hinweist und somit die Motivation als Teil eines guten Führungsprinzips ansieht. Transkript 13 greift außerdem den Aspekt des direkten Lobes als motivierenden Faktor auf und weist diesem sogar einen höheren Stellenwert als materiellen

Belohnungen zu, was die Erkenntnisse der Mitarbeiterperspektive klar bestätigen. Beide Personengruppen betonen auch die Wichtigkeit von Teambuilding Aktivitäten zur Motivationssteigerung und Beziehungspflege innerhalb des Arbeitsumfeldes (vgl. T8, T10, T11).

*„(...) aber ich persönlich finde es tut der Seele gut, wenn du es einfach einmal hörst.
Dann weißt du einfach das, was ich mache ist gut.“ (Transkript 12)*

Mitarbeitende bestätigen zudem die Relevanz von Handlungsfreiheiten und Mitwirken in Entscheidungsprozessen, koppeln Motivation jedoch stärker an eine dialogorientierte Kommunikation, Arbeitslast, Entscheidungslogik und erlebte Wirkung. Besonders häufig wird betont, dass Motivation sinkt, wenn Entscheidungen oder Richtungswechsel nicht nachvollziehbar begründet, Aufgaben aufgrund von zu wenigen organisatorischen Ressourcen als überlastend empfunden oder eingebrachte Ideen nicht berücksichtigt werden. Damit wird Motivation nicht nur im Führungsverständnis verankert, sondern erhält zusätzlich einen systemischen Charakter (vg. T2, T8, T12).

Respekt und Wertschätzung als Kommunikationspraxis

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K4.2. behandelt.

Respekt und Wertschätzung sind in beiden Perspektiven stark präsent und werden als grundlegende Voraussetzung guter Führungskommunikation beschrieben. Führungskräfte definieren Wertschätzung als klares Führungsprinzip und konkret gelebte Praxis, die nicht allein aus Dienstgradlogik, sondern aus Fachexpertise entsteht. Wiederholt werden dabei auf Leitlinien verwiesen, die im Alltag Orientierung bieten. Besonders sichtbar wird das durch Prinzipien, wie eine „no-blame-culture“ oder „praise public, criticize in privacy“, wodurch Respekt und Wertschätzung als bewusst gestaltetes Führungsinstrument erkennbar wird (vgl. T15).

„Und so ist dann auch der persönliche Umgang miteinander, glaube ich halt, dass die Wertschätzung nicht nur aufgrund des Dienstgrades hergestellt ist, das wäre das rein hierarchische, sondern auch aufgrund der Fachexpertise und es sein kann, dass der Generalmajor mit einem Unteroffizier quasi auf einer Ebene spricht, wertschätzend, weil er eben einfach die Fachexpertise von ihm benötigt und dann nicht der Dienstgrad so erforderlich ist.“ (Transkript 13)

Mitarbeitende spiegeln dieses Verständnis größtenteils wieder, es wird allerdings nicht durch eine explizit benannte Leitlinie benannt, sondern über Alltagserfahrungen konkretisiert.

Wertschätzung zeigt sich aus dieser Perspektive vor allem dann, wenn Expertise ernst genommen, Leistung anerkannt und Arbeitslast fair verteilt wird. Ein Ungleichgewicht entsteht, vor allem, wenn gute Leistung im Arbeitsalltag mit zusätzlicher Belastung beantwortet wird. Wertschätzung wird dadurch nicht alleine an Tonalität oder Gesprächskultur festgemacht, sondern ebenso an strukturellen Konsequenzen (vgl. T12). Zudem wird Wertschätzung an konkreten Formen, wie Lob, Feedback und sichtbarer Würdigung verankert. Mitarbeitende relativieren dabei monetäre Anerkennung und heben hervor, dass verbale Wertschätzung häufig bedeutsamer ist als finanzielle Belohnungen (vgl. T8, T9, T10, T12)

„Also das ist da bei uns sehr fair und ehrlich aufgeteilt. Wenn man etwas leistet dann bekommt man eine Belohnung und wenn man seine Arbeit macht, dann sagt er es. Aber diese Wertschätzung ist für mich auch mehr wert als ein Geld.“
(Transkript 9)

Beim Vergleich wird deutlich, dass Führungskräfte Respekt und Wertschätzung vorrangig als Kommunikationsprinzip definieren und MitarbeiterInnen in ihre Bewertung ein stärkeres Zusammenspiel aus Umgangsform und organisationaler Fairness miteinbeziehen. Ein Spannungsfeld entsteht nun dort, wo Wertschätzung zwar kommunikativ gelebt wird, Mitarbeitende aber gleichzeitig strukturelle Ungleichgewichte in der Aufgabenverteilung wahrnehmen.

Transparenz zwischen Anspruch und Praxis

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K4.3. behandelt.

Innerhalb der Führungsebene der Luftstreitkräfte herrscht ein weitgehend einheitliches Bild, welches Transparenz als Prozess versteht, der Mitarbeitenden Ziel, Zweck und Begründung vermittelt und auf klare Verständlichkeit setzt. Transparenz wird daher als zentrale Voraussetzung für eigenständiges Arbeiten und Akzeptanz gesehen und eng mit Selbstständigkeit und Verantwortung verknüpft (vgl. T3, T13, T15). Transparenz wird von Führungskräften als bewusste Führungsabsicht beschrieben, jedoch stets im Spannungsfeld zwischen Offenheit und Systemlogik. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang die starke Organisationskommunikation nach außen, während sich ein innerbetrieblicher Kommunikationsfluss als teilweise schwierig darstellt. Hier entsteht eine Diskrepanz zwischen dem eigenen Führungsverständnis und vorherrschenden Kommunikationsstrategien der Organisation Bundesheer (vgl. T13).

Diesen Aspekt greift auch die Mitarbeiterperspektive auf und beschreibt Transparenz und eine damit verbundene Auftragsklarheit als zentral und im direkten Arbeitsumfeld gegeben. Allerdings verweisen mehrere Befragte auf eine teilweise defizitäre Informationsweitergabe in hohen Führungsebenen, oft aufgrund von Zeitdruck oder strategischen Gründen. Informationslücken werden nicht nur als organisatorisches Problem, sondern teilweise auch als Ausdruck ungleicher Machtverhältnisse erlebt (vgl. T2, T4, T6, T13). Hier deckt sich das Spannungsfeld in beiden Perspektiven. Während Führungskräfte Transparenz als Ideal und Führungsziel formulieren, zeigt die Praxis, dass Transparenz nicht durchgängig als gegeben erlebt wird und stark von Personen und Kontext abhängt.

„Und das Problem, auch bei uns ist, dass nicht alle Informationen weitergegeben werden von oben nach unten. Also von ganz oben nach unten, weil ja unter Umständen Zeit fehlt oder sogar absichtlich, um einen Informationsvorsprung zu haben oder um das in der jeweiligen Ebene ausnützen zu können, dass er mehr weiß. Ob das jetzt ein Persönlichkeitsproblem ist oder politisch gewollt von demjenigen ist dahingestellt.“ (Transkript 6)

Diese Tatsache zeigt auch eine differente Wahrnehmung in der Thematik der Informationsfilterung. Während Führungspersonen, diese als notwendige Entlastung verstehen, sehen Mitarbeitende darin auch potenzielle Machtinstrumente oder Ursachen für Unsicherheit. Dadurch wird aufgezeigt, dass Werte und Selbstverständnis von Führungsebenen nicht automatisch mit der Alltagserfahrung der Mitarbeitenden übereinstimmen.

Verständnis als Grundlage dialogorientierter Führung

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K4.4. behandelt.

Ein starker Fokus liegt bei den Führungskräften auf Flexibilität und Bedürfnisorientierung. Führung wird vor allem als situativ und anlassbezogen beschrieben, wobei der/ die Mitarbeitende im Interaktionsprozess auf die gleiche Ebene geholt werden soll. Verständnis wird hier als Grundvoraussetzung gesehen, um eine dialogorientierte Kommunikationssituation zu schaffen und mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen. Ein wichtiger Aspekt sind dabei die physische Nähe und aktive Kontaktpunkte zur Bedürfniserkennung und Ermöglichung eines offenen Interaktionsprozesses zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden. Durch Gespräche, Teambuilding-Maßnahmen und informelle Kommunikationsformate als funktionale Führungsarbeit wollen Führungskräfte die Leistungsfähigkeit und

Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aufrechterhalten und Teamdynamiken verstehen (T3, T13, T15).

„Und auf der anderen Seite ist Führung, (...) auch diese Mitarbeiterbezogene Seite, wo ich sage, dass ich als Führungskraft von Seiten der Mitarbeiter auch anerkannt bin. Das heißt kennt sich der Chef aus, macht er seinen eigenen Job gut, berücksichtigt er meine Bedürfnisse und so weiter. Wo man dann sagt – okay passt, ich bin froh, dass ich diesen Chef habe.“ (Transkript 14)

Mitarbeitende spiegeln diese Auffassung mit einem starken Bezug auf ihren Arbeitsalltag wider. Verständnis entsteht für sie dort, wo Führungsebenen zuhören, Dialog ermöglichen, Belastungsgrenzen wahrnehmen und eine Vertrauensbasis schaffen. Eine wichtige Rolle in Zusammenhang damit spielt auch die persönliche Kommunikation inklusive Mimik und Gestik (vgl. T1, T2, T5, T9, T11, T12). Die Erwartungen der Mitarbeitenden richten sich dabei auf verlässliche Rahmenbedingungen, die persönliche Belastung nicht dauerhaft überschreiten, erkennen aber in der Flexibilität häufig Ressourcen- und Systemgrenzen (vgl. T7). Bedürfnisorientierung wird dadurch nicht als Frage des Wollens seitens der Führungsebene, sondern der organisationalen Machbarkeit sichtbar.

5.5. Hierarchie und Expertise im Arbeitsalltag (K5)

In der Gesamtschau zeigen die Ergebnisse eine hohe Übereinstimmung zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden in der Grundannahme, dass militärische Hierarchie notwendig ist. Insbesondere gilt das für die Einsatzfähigkeit, Verantwortung und klare Entscheidungswege. Gleichzeitig beschreiben beide Gruppen die Luftstreitkräfte als Sonderfall innerhalb des Bundesheeres, da sie flacher geführt werden und stärker durch Expertenwissen und kollegialer Kommunikation geprägt sind.

Flache Hierarchiestruktur als Kulturmerkmal und Vorteil gegenüber anderen Teilstreitkräften
Hier werden die im Kategoriensystem definierten Subkategorien K5.1. und K5.3. behandelt.

Eine zentrale Kernaussage in beiden Gruppen beschreibt die vergleichsweise flache Hierarchiestruktur innerhalb der Direktion 2 Luftstreitkräfte. Führungskräfte betonen, dass direkte Kommunikation und kurze Wege in zeitkritischen Kontexten notwendig und funktional sind. Flachheit wird damit nicht als Widerspruch zur militärischen Logik verstanden, sondern als Anpassung an operative Anforderungen. Als kritisch betrachten sie jedoch ein dadurch

mögliches Überspringen von Hierarchieebenen, was Spannungen hervorrufen kann (vgl. T13, T14).

Mitarbeitende thematisieren dies weniger als Problem, sondern mehr als Vorteil, solange ein Rollenbewusstsein aufrecht und der Respekt gegenüber der hierarchischen Struktur erhalten bleibt. So betonen mehrere Interviewte, dass die Hierarchie nicht durch ein familiäres Klima verschwindet (vgl. T4, T5). Als besonders vorteilhaft empfinden Mitarbeitende den dadurch entstehenden Zugang zur höheren Führungsebene und praktischen Nutzen im Arbeitsalltag. Der direkte Kontakt von Mitarbeitenden zum Kommandanten oder Chef des Stabes wird dabei nicht als Regelbruch erlebt, sondern als gelebte Kultur, die Zeit spart, Entscheidungsprozesse beschleunigt und die Führungsebene nahbar macht, wie Transkripte 1 und 6 verdeutlicht. Dieser „kleine Dienstweg“ wird explizit als informeller Mechanismus beschrieben, der Vorabstimmungen ermöglicht und bürokratische Verzögerungen reduziert. Das dadurch entstehende Team-Mindset wird mit einer Leistungs- und Ergebnisorientierung verknüpft, bei welcher formale Statuslogiken in den Hintergrund rücken (vgl. T7, T8).

„Du hast einfach die Möglichkeit, dass du dir Zeiten und Wege ersparst, wenn du einfach wirklich deinen Kommandanten direkt einmal schnell am Gang ansprechen kannst oder auch telefonisch schnell anrufst. Weil du damit Zeit gewinnst und (...) die Kommandanten werden dadurch auch sympathischer. Weil sie natürlich jetzt nicht streng hierarchisch das abblocken (...)“ (Transkript 1)

Im Kontext einer flacheren Hierarchiestruktur der Luftstreitkräfte fällt auch der Vergleich mit Einheiten der Landstreitkräfte weitgehend homogen aus. Während der Kommunikation und Hierarchieform der Luftstreitkräfte Eigenschaften wie kollegial, kameradschaftlich, weniger dienstgradorientiert und fachlich zugewiesen werden, sprechen die Mitarbeitenden bei den Landstreitkräften vorwiegend von hierarchisch, befehlsorientiert und distanzbetont (vgl. T7, T11). Führungskräfte greifen diese Unterscheidung ebenfalls auf, betonen jedoch stärker eine funktionale Begründung, indem sie strenger hierarchische Arbeitsweisen mit der Einheitsgröße in Verbindung bringen. Mitarbeitende ergänzen dieses Argument und erwähnen in den fliegerischen Bereichen zusätzlich eine spezielle Fachexpertise und ein engeres Zusammenwirken, wodurch automatisch eine andere Arbeitskultur entsteht. Transkript 4 beruft sich beispielsweise durch die geringere Einheitsgröße der Luftstreitkräfte auf gemeinsame Werdegänge, wodurch sich eine Nähe ergibt, die die klassische Hierarchiedistanz relativiert.

*„Ja schon, weil ich finde, halt das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit ist wesentlich angenehmer und besser, wenn man da auf Augenhöhe ist. Und nicht, was ich schon gehört habe, dass ein Offiziersstellvertreter und ein Vizeleutnant nicht einmal per du sind, obwohl sie jeden Tag im gleichen Zug arbeiten.“
(Transkript 10)*

Ein Unterschied liegt in der Bewertung, während Führungskräfte den Vergleich von Luftstreitkräften und Landstreitkräften eher neutral-funktional darstellen, formulieren Mitarbeitende teilweise deutliche Wertungen, wo strenge Hierarchie als „lächerlich“ oder „in der Entfaltung hemmend“ beschrieben wird. Hier wird sichtbar, dass Mitarbeitende die Luftstreitkräfte nicht nur als anders, sondern häufig auch als überlegen im Hinblick auf die Zusammenarbeit und Produktivität erleben (vgl. T8).

Expertise als zweite Legitimationsstruktur

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K5.2. behandelt.

In den Luftstreitkräften wird Fachwissen als zentrale Ressource beschrieben, die hierarchische Grenzen teilweise relativiert. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte weisen Expertise eine starke Bedeutung als faktische Autoritätsquelle für Anerkennung, Einfluss und Zusammenarbeit zu. Sie wirkt dabei wie eine zweite Hierarchie und wird als arbeitspraktische Notwendigkeit verstanden, bei der eine Dienstgradlogik in den Hintergrund rückt. Mitarbeitende beziehen sich vor allem auf die hochspezialisierten Tätigkeiten innerhalb der Luftstreitkräfte und ein damit verbundenes kommunizieren von „Experte zu Experte“, wodurch Kommunikation auf Augenhöhe entsteht (vgl. T2, T4, T5, T6, T8, T10). So hängt Führung von Fachwissen ab, welches nicht zwingend bei höheren Dienstgraden verankert ist. Führungskräfte beschreiben dieses Verhältnis nahezu ident. Expertise wird als zentrales Steuerungsprinzip und als kulturelle Besonderheit der Luftstreitkräfte angesehen, wo Können und Output zählt und fachliche Autorität die formale Hierarchie teilweise überlagert (vgl. T3, T13, T14).

„In den Luftstreitkräften gibt es allerdings auch noch eine andere Ebene, und zwar ist das diese Fachebene. Da geht es um Fachexpertise und daher kann es sein, dass bei den Luftstreitkräften ein Unteroffizier eine höhere Fachexpertise hat in einem gewissen Bereich als wie ein Offizier und somit wird der dann auch gefragt und er darf dann die Stellungnahme abgeben.“ (Transkript 13)

Ein Spannungsfeld für Mitarbeitende ergibt sich in Arbeitsprozessen außerhalb der Direktion 2 – Luftstreitkräfte. Während intern das Prinzip der Expertise als zusätzliche Hierarchiestruktur

funktioniert und gelebt wird, ergeben sich in externen Kommunikationskontexten Kollisionen mit den klassischen militärischen Statuslogiken. Transkripte 10 und 12 verweisen beispielsweise auf Übungen oder Besprechungen, in denen sie von anderen Teilbereichen aufgrund ihres niedrigeren Dienstgrades nicht ernstgenommen wurden. Damit zeigt sich ein deutlicher Kontrast zwischen interner Kultur und externer Wirkung, durch konkrete Kommunikations- und Anerkennungsprobleme, was wiederum die Zusammenarbeit über Direktionsgrenzen hinweg erschwert.

„(...) das geht teilweise so weit, dass sie sagen – haben sie keinen Referatsleiter, haben sie keinen Vorgesetzten – weil er telefoniert nur mit dem Vorgesetzten und nicht mit einem Mitarbeiter.“ (Transkript 12)

Auftragstaktik und Befehlstaktik – situative Umschaltung als gemeinsame Logik

Hier werden die im Kategoriensystem definierten Subkategorien K5.4. und K5.5. behandelt.

Zentrales wiederkehrendes Muster ist die situative Umschaltung zwischen Auftragstaktik und Befehlstaktik. Führungskräfte betonen, dass in zeitkritischen Situationen klare Befehle notwendig sind, während in planbaren Kontexten die Auftragstaktik eine höhere Wirksamkeit erzeugt (vgl. T3, T13, T14, T15). Diese Logik wird als militärische Kernkompetenz der Luftstreitkräfte beschrieben und spiegelt sich auch in der Mitarbeiterperspektive wider. Befehle im Arbeitsalltag werden hier als eher selten wahrgenommen, aber zusätzlich mit dem Aspekt der Durchsetzung verbunden und dennoch als im Hintergrund stets präsent beschrieben. Ein angeordneter Befehl lässt somit keinen Diskussionsspielraum und verortet die Befehlslogik als in der Hierarchie verankertes Macht- und Steuerungsinstrument (vgl. T1, T9).

„Weil im Friedensbetrieb funktioniert es jetzt so halbwegs würde ich sagen, aber wenn jetzt etwas passieren würde, dann muss es eine Struktur geben, dann muss es jemanden geben der sagt, wo es lang geht, was zu tun ist und wo wer hin muss. Wenn alle gleichgestellt wären, dann läuft jeder irgendwo herum und durch die Struktur geht es.“ (Transkript 9)

Beide Personengruppen stimmen überein, dass vor allem im Einsatzbetrieb strengere, normierte Abläufe notwendig sind und Hierarchie stärker gelebt wird. Mitarbeitende erleben dies als entlastend, da standardisierte Verfahren Klarheit schaffen (vgl. T1). Führungskräfte bestätigen diese Logik und betonen, dass Diskussionen im Einsatz keinen Platz haben (vgl. T3). Zugleich wird deutlich, dass die Luftstreitkräfte eine besondere Einsatznähe im Arbeitsalltag aufweisen. Der Übergang zwischen Friedens- und Einsatzbetrieb wird oft fließend beschrieben, womit

Einsatzlogik nicht als Ausnahmezustand, sondern als Orientierungsstruktur sichtbar wird. Kommunikation und Führung muss deshalb auch auf reale Einsatzanforderungen ausgerichtet werden und nicht nur administrativen Prozessen folgen (vgl. T8, T10, T12, T14, T15).

Mitarbeitende beziehen sich vor allem im Einsatzbetrieb auf die Notwendigkeit genau dieses Prinzips, sehen allerdings teilweise ein Verschwimmen beider Taktiken im Friedensbetrieb, was durchaus als kritisch bewertet wird. So wird einerseits die offene, diskursive Kultur der Luftstreitkräfte betont, andererseits bleibt das militärische Prinzip des Befehls als letztgültiger Mechanismus präsent. Transkript 12 deutet außerdem an, dass in höheren Führungsebenen durch Befehlsstrukturen teilweise auch Fehler stärker betont werden, was wiederum Auswirkungen auf die Feedback- und Anerkennungskultur hervorruft. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld, in Alltagserfahrungen, was Unschärfen in der Umsetzung der Befehlsstruktur erkennen lässt.

„Sie sind aber sehr gut im Aufzeigen deiner Fehler. Das heißt du kannst 9 Dinge gut gemacht haben und eine falsch. Es kommt immer die heraus, die du falsch gemacht hast, nicht die neun die perfekt und gut waren.“ (Transkript 12)

5.6. Herausforderungen (K6)

Als Nebenprodukt der gezielt erhobenen Daten aus beiden Personengruppen, verdeutlichen die Erkenntnisse der Kategorie sechs, dass Belastungen im Arbeitsalltag weniger durch tägliche Interaktionen und einzelne Ereignisse entstehen, sondern überwiegend strukturell bedingt sind. Als zentrale Punkte werden dabei Personal- und Ressourcenknappheit, bürokratische Rahmenbedingungen, Schwierigkeiten im Informationsfluss, sowie unklare Zuständigkeiten genannt.

Personal- und Ressourcenknappheit

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K6.1. behandelt.

Eine von beiden Personengruppen häufig angesprochene Herausforderung bezieht sich auf die Personal- und Ressourcenknappheit. Mitarbeitende beziehen sich dabei vor allem auf direkte Konsequenzen, wie fehlende Stellvertretung, eingeschränkte Fortbildungsmöglichkeiten und steigender Druck im Arbeitsalltag. Ressourcenknappheit wird damit nicht nur als quantitative Unterbesetzung, sondern als Einschränkung von Entwicklung und langfristiger Motivation sichtbar (vgl. T4, T5, T7, T8, T9). Führungskräfte greifen den Personalmangel genauso auf, betonen jedoch stärker den hohen Wirkungsgrad und die Leistungsfähigkeit trotz knapper

Ressourcen (vgl. T3, T15). Hier zeigt sich eine gegensätzliche Akzentuierung. Während Mitarbeitende die daraus entstehenden Grenzen von Belastbarkeit und Überforderung thematisieren, stellen Führungspersonen die Funktionsfähigkeit des Systems trotz Engpässen in den Vordergrund.

„Ein Englischkurs dauert zum Beispiel sechs Wochen. Das heißt ich bin sechs Wochen von meiner Dienststelle weg, das heißt ich brauche für sechs Wochen einen Stellvertreter, der meine Arbeit weitermacht. Den habe ich nicht, somit ist auch so ein Englischkurs für mich momentan nicht durchführbar. Und das spiegelt sich aber in anderen Weiterbildungsformen auch wieder, (...)“ (Transkript 5)

Bürokratische Hürden

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K6.2. behandelt.

Neben der Ressourcenknappheit wird von allen Befragten die Bürokratisierung als zusätzliche Belastung genannt. Mitarbeitende kritisieren die zunehmende Verwaltungslast Umstrukturierungen als zentrales Effizienzhemmnis und als Quelle von Frustration. Bürokratie wird dabei oft als Ersatz für direkte Kommunikation beschrieben, etwa wenn für einfache Abstimmungen formalisierte Prozesse notwendig sind. In dieser Perspektive sprechen Mitarbeitende von einer Kultur des Absicherns, die vor allem einen Zeitverlust und unnötigen Mehraufwand mit sich bringt (vgl. T2, T5, T8)

Führungskräfte erkennen diese Problematik ebenfalls, äußern sich hierzu allerdings ambivalenter. Einerseits hinterfragen sie den zunehmenden Formalismus auf seine Notwendigkeit, andererseits wird betont, dass Verbindlichkeit, Nachvollziehbarkeit und rechtliche Absicherung durch alle Prozesse gewährleistet werden müssen. Insgesamt zeigt sich hier eine Spannung zwischen dem Bedürfnis nach pragmatischer, schneller Kommunikation und dem gleichzeitigen Anspruch an dokumentierte und kontrollierbare Abläufe (vgl. T14).

„Naja gut da muss man dazusagen, dass sich dieses Bundesheer zu Tode verwaltet, weil in früheren Zeiten hat man auch gelernt als Offizier mündlich zu führen, durch mündliche Befehle und leider hat es sich so entwickelt, dass jeder irgendwo einen Zettel benötigt für Dinge, die eigentlich nur einen kurzen Anruf benötigen, also diese überbordende Verwaltung ist aus meiner Sicht eines der größten Probleme des öffentlichen Dienstes.“ (Transkript 8)

Informationsweitergabe

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K6.3. behandelt.

Die größte Übereinstimmung beider Gruppen zeigt sich im Bereich des Informationsmanagements. Vor allem digitale Systeme führen, nach Angaben der Befragten, zu einem massiven Anstieg an Informationsverteilung. Informationen können somit nicht mehr ausreichend gefiltert und gezielt nach unten weitergegeben werden. Die damit verbundene breite Streuung führt eine Hierarchiedurchbrechung hervor und bringt Risiken von Parallelarbeiten und Unsicherheiten. Mitarbeitende berichten von Überforderung durch die Informationsmenge, Führungskräfte formulieren Probleme in der Relevanzzuweisung und zeitgerechten Informationsfilterung (vgl. T4, T13).

„Ganz egal wo, in welcher Hierarchie du bist, dass du Informationen filterst, vorgaben gibst, zielgerichtet weitergibst, damit die Leute nicht überfordert werden. Da wirst du aber heutzutage teilweise einfach überholt.“ (Transkript 13)

Gleichzeitig unterscheiden die Personengruppen in der Bedeutungszuweisung von Informationsdefiziten. Mitarbeitende interpretieren fehlende Transparenz nicht nur aufgrund von Zeitdruck, sondern teilweise als bewusstes Zurückhalten oder als Führen durch Informationsvorsprung (vgl. T6). Führungskräfte verweisen hingegen auf Zeitdruck, Reorganisationsbelastungen und die Notwendigkeit Informationen stärker zu filtern, um das Gesamtbild zu sichern (vgl. T14). Damit zeigt sich ein zentrales Spannungsfeld, wo Führungskräfte Kapazitätsprobleme und systemische Dynamiken sehen, erleben Mitarbeitende teils Machtlogiken.

Unklare Zuständigkeiten

Hier wird die im Kategoriensystem definierte Subkategorie K6.4. behandelt.

Als weitere Herausforderung werden unklare Zuständigkeiten und damit verbundene Unsicherheiten thematisiert, von den Personengruppen jedoch auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet. Mitarbeitende verorten dieses Problem stark in strukturellen Querwegen und Schnittstellen, wie etwa durch Matrixlogiken oder Direktionsteilungen. Dies wird als besonders problematisch beschrieben, weil militärische Führungsprinzipien wie die „Einheit der Führung“ dadurch unterlaufen werden. Koordination erfolgt dann nicht systemisch, sondern oft erst im Nachhinein (vgl. T4, T5, T6).

Führungskräfte thematisieren Zuständigkeiten stärker im Zusammenhang mit Rollenklarheit, Besetzungsfragen und Reorganisation. Unsicherheit darüber, wer langfristig in welcher

Funktion besetzt wird, stellt so eine Belastung dar. Solche Unklarheiten werden als Energiefresser erlebt, da sie die Aufmerksamkeit von einer Auftragsbefreiung abziehen und auf andere Aspekte lenken (vgl. T3). Hier zeigt sich eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung mit trotzdem gleicher Kernaussage. Beide Perspektiven verweisen auf Reibungsverluste und Belastung im Arbeitsalltag durch fehlende Klarheit.

„Genau, dass die wieder klar ist und jeder nicht mehr damit beschäftigt ist ob er das wird oder nicht. Weil es natürlich einen Unterschied macht, wenn es heißt okay ich kann dann da weitermachen, was ich jetzt schon mache oder ich muss wieder auf die Seite rücken und ein anderer macht das.“ (Transkript 3)

6. Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die, aus den Interviews gewonnenen, Erkenntnisse mit der theoretischen Fundierung in Bezug gesetzt und diskutiert. Als Ziel ist dabei die Beantwortung der zuvor in Kapitel 3 aufgestellten Forschungsleitenden Fragestellung und die Aufzeigung von möglichen Divergenzen oder Konvergenzen im definierten Forschungsfeld.

6.1. Führungskommunikation der Österreichischen Luftstreitkräfte

FF1: Wie findet Führungskommunikation heutzutage in den streng hierarchischen Strukturen der österreichischen Luftstreitkräfte statt?

Betrachtet man die Führungskommunikation in der Direktion 2 – Luftstreitkräfte, so wird ein hybrides Kommunikationssystem erkenntlich, welches militärische Strukturprinzipien mit Aspekten moderner Führungskommunikation verbindet. Kommunikation findet nicht als rein linearer Top-Down-Prozess durch Informationsweitergabe in Schriftstücken, Befehlen oder bei Besprechungen statt, sondern bedient sich einer komplexeren mehrdimensionalen Struktur im Arbeitsalltag, in welcher besonders Peer-to-Peer-Kommunikation und informelle Formate eine entscheidende Rolle bei sozialen Kontakten und der Auftragsbearbeitung spielen. Formale Hierarchie und informelle Interaktionslogiken werden somit parallel wirksam. Dieses Spannungsfeld lässt sich mit der Entwicklung der internen Kommunikation erklären, die sich zunehmend von einer strukturellen Organisationslogik hin zu einem dezentralen, mitarbeiterorientierten Blickwinkel verlagert hat und in den Kapiteln 2.2. und 2.3. dargestellt wird (vgl. Johann, 2020: S. 24f.; Szyszka & Malczok, 2016: S. 33ff.; Einwiller et al., 2021: S. 3ff; SCM et al., 2020: S. 44; Heide & Simonsson, 2011: S. 202ff.). Somit decken sich die gewonnen Ergebnisse mit den aus der Theorie herausgearbeiteten gesellschaftlichen Entwicklungen. Das heißt die militärische Führungskommunikation unterliegt in der Praxis solchen externen Wandlungsprozessen und muss diese auch in ihre hierarchische Struktur integrieren und geltend machen.

Führungskräfte betonen in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit von Vorschriften und genormten Arbeitsabläufen zur Orientierung und Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit, womit sie die hierarchische Struktur über einen funktionalen Rahmen legitimieren. Dieses Verständnis entspricht dem Zugriff auf Organisation als strukturiertes System, in der Hierarchie vor allem Entscheidungsfähigkeit, Zuständigkeit und Verlässlichkeit sicherstellt. Ein zweiter zentraler Punkt ist die starke Bedeutung formeller und schriftlicher Kommunikation, – insbesondere dem elektronischen Akt – wobei Führungskräfte diese Aussagen konsistent mit

der Anforderung nach Transparenz und Archivierung begründen. Hier können parallelen zur internen Unternehmenskommunikation aus Kapitel 2.2. geschlagen werden, wonach formelle Kommunikation vor allem an Bedeutung gewinnt, wenn Organisationen Rechenschaftspflichten, Dokumentationslogik und Standardisierung erfüllen müssen (vgl. Johann, 2020: S.24f.; Szyszka & Malczok, 2016: S.33ff.) Gleichzeitig tritt eine zweite Ebene stark hervor. Die tägliche Führungskommunikation wird in der Praxis in hohem Maß über persönliche Nähe, direkte Gespräche, situatives Feedback und informelle Kontaktpunkte hergestellt. Direkte Befehle oder Anordnungen werden hier nicht strikt autoritär, sondern als Ersuchen formuliert. Damit bestätigen die Ergebnisse zentrale Annahmen des Human-Relations-Ansatzes aus Kapitel 2.7., wonach soziale Beziehungen und zwischenmenschliche Interaktionen wesentliche Einflussgrößen für Motivation, Leistungssteigerung und Arbeitszufriedenheit darstellen (vgl. Bonazzi, 2014: S.62ff.). Informationen werden nicht rein über formale Formate und mit Anweisungen zur Auftragsbearbeitung weitergegeben, sondern durch informelle Interaktionen konkretisiert und dialogorientiert besprochen, wodurch Führungskräfte eine Orientierung bieten, die nach Huck-Sandhu (2013) wesentlich für das Streben der Mitarbeitenden nach Selbstverwirklichung in ihrer Tätigkeit und die Erfüllung ihrer persönlichen Bedürfnisse ist (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S.226ff). Ähnlichkeit zwischen den erhobenen Ergebnissen und der Literatur in Kapitel 2.6.1. findet man auch bei der Kommunikationsdefinition im militärischen Kontext von Buchholz und Knorre (2017). Während sie auf Stabilität und Komplexitätsreduktion durch hierarchische Strukturen verweisen, die Mitarbeitende in den Ergebnissen eher mit bürokratischem Mehraufwand und einem Effizienzhemmnis verbinden, wird gleichzeitig die Bedeutsamkeit von informellen Kommunikationsprozessen zum Ressourcenmanagement und für schnellere Entscheidungsprozesse aufgezeigt. Interne Kommunikation hat in dieser Perspektive die Abstimmung der beiden Struktursysteme über, um die Funktionalität zu gewährleisten (vgl. Buchholz, Knorre, 2017: S17f.). Eine weitere Übereinstimmung zur stattfindenden Führungskommunikation geht mit den im Verlautbarungsblatt 1 angeführten Aspekten einher. Hiernach sollen Führungspersonen ihre Mitarbeitende jederzeit bestmöglich fördern, deren Bedürfnisse wahrnehmen und sie in ihrer Entfaltung unterstützen. Es lässt sich eine besonders starke Mitarbeiterorientierung als Organisationsvorgabe erkennen, wobei die Durchführung der Führungsebene in der Direktion 2 – Luftstreitkräfte durch die erhobenen Daten bestätigt werden kann (vgl. BMLV, 2004: S1ff.; Bundeskanzleramt, 2022: S. 6ff.). Hierarchieebenen und Dienstgradlogiken rücken im Arbeitsalltag in den Hintergrund und werden durch Fachexpertise der Mitarbeitenden ersetzt, die maßgeblich zu Entscheidungsprozessen beiträgt. Dadurch zeigt

sich ein zentrales Ergebnis in welchem die Direktion 2 – Luftstreitkräfte eine spezifische Kommunikationskultur aufweist, wo die vorgegebene Hierarchie im Arbeitsalltag des Öfteren durch Expertise überlagert wird. Mitarbeitende und Führungskräfte erklären, dass Fachkompetenz in vielen Situationen eine zweite, informelle Legitimationsbasis bildet, wodurch Kommunikation nicht ausschließlich entlang der formalen Hierarchieebenen stattfindet. Diese Tatsache passt zur organisationssoziologischen Argumentation aus Kapitel 2.3., wonach formale Struktur zwar bindend ist, aber in der Praxis durch informelle Wissensstrukturen ergänzt wird (vgl. Voß & Röttger, 2021: S.265ff.; Einwiller et al., 2021: S.10; Neuberger 2002: S.48f.).

Demgegenüber verhält sich die beschriebene vorherrschende Kommunikationskultur der Luftstreitkräfte divergent zur Definition von militärischen Kommunikationsstrukturen nach Röhl (2017), die vor allem den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der informellen Kommunikation keine Beachtung schenken und eine reine hierarchische Informationsweitergabe durch Top-Down-Kommunikation behandelt. Überraschenderweise zeigen die Ergebnisse, dass diese strikte militärische Kommunikationsstruktur, wie sie von Röhl (2017) beschrieben wird, trotz gesellschaftlicher Entwicklungen und gelebter Praxis im Arbeitsalltag, in gewissen Situationen essenziell für ein Militär ist. Mitarbeitende und Führungskräfte weisen der vereinfachten, formal festgelegten und hierarchischen Kommunikationsstruktur vor allem im Einsatz oder in Einsatz ähnlichen Situationen eine zentrale Bedeutung und eine unabdingbare Notwendigkeit zu. Argumentiert wird hier mit der Kernkompetenz des Militärs und die damit verbundene Daseinsberechtigung von Hierarchie und Befehl, da diese standardisierten Normen im Ernstfall Handlungsabläufe festlegen, Fehlerquellen minimieren und die Effizienz steigern (vgl. Röhl, 2017: S. 53ff.). Hier decken sich die Ergebnisse mit der theoretischen Fundierung in Kapitel 2.6.1. Die eigentliche Divergenz ergibt sich nun aus der Unterscheidung zwischen Einsatzrealität, was eine Stresssituation beschreibt und in welcher hierarchisch festgelegte Kommunikationsstrukturen als Arbeitserleichterung ihre Notwendigkeit finden und dem allgemeinen häufiger vorhandenem Arbeitsalltag (Friedensbetrieb) der Direktion 2 Luftstreitkräfte, wo der gesellschaftliche Wandel in die stattfindende Führungskommunikation integriert wird.

Abschließend muss angemerkt werden, dass Führungskommunikation im untersuchten Kontext – mit einem Fokus auf den Friedensbetrieb – somit in einem doppelten Modus stattfindet. Einerseits als formalisiertes, hierarchisch strukturierendes System, andererseits als sozial eingebetteter Prozess, der stark über persönliche Interaktion, Wertschätzung und situative

Anpassung getragen wird. Dieses Ergebnis verfestigt die theoretische Grundannahmen, dass interne Führungskommunikation auch in streng hierarchischen Organisationen nicht mehr ausschließlich als „Befehl und Gehorsam“ verstanden werden kann, sondern zunehmend als dialogorientierte gelebte Praxis sichtbar wird.

6.2. Angewendete Kommunikation der Führungskräfte

FF2: Wie wird die Kommunikation von der Führungsebene mit ihren Mitarbeitenden umgesetzt?

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte Kommunikation als zentrales Führungsinstrument betrachten und dabei eine Kombination aus formellen Routinen, persönlicher Interaktion und digitaler Dokumentation nutzen. Die Umsetzung orientiert sich an Vorschriften und Regelwerken, enthält aber zugleich erkennbare Anpassungen an moderne Kommunikationsanforderungen.

Die Kommunikation der Führungsebene ist deutlich eingebettet in institutionelle Systemlogiken, die sich auf formale Legitimation, Archivierung und Nachvollziehbarkeit stützen. Zudem verweisen Führungspersonen auf vorgegebene Regelwerke, die vom Dienstbetrieb bis hin zum Umgang miteinander einen Prozessrahmen und Abläufe vorgeben. Betrachtet man diese Vorschriften und Regelwerke des Österreichischen Bundesheeres aus Kapitel 2.6.2., so legen sie zwar eine stärkere Mitarbeiterorientierung in Führungsprozessen und Bedürfnisbefriedigung fest, allerdings immer mit Bezug auf die hierarchischen Strukturen und unter einer Gewährleistung zur Einsatzbereitschaft im militärischem Organisationsinteresse (vgl. BMLV, 2004: S. 1ff.; BMLVS, 2017: S. 57f.). Hier wird ein bürokratisches Organisationsverständnis, sowie Heide und Simonsson (2011) es in Kapitel 2.3.1. als nicht mehr zeitgemäß beschreiben, deutlich. Die festgelegte hierarchische Gliederung, vorgegebene vertikal Kommunikation und Vorschriften für Prozessabläufe sind in Theorie und Praxis zentrale Aspekte eines Militärs (vgl. Röhl, 2017: S. 53ff.; Hoffmann, 2011: S.114f.). Diese können auch auf der Definitionsebene der formellen Kommunikation nach Szyszka & Malczok (2016) in Kapitel 2.2. angesiedelt werden (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S.33ff.; Johann, 2020: S.24f.; Heide & Simonsson, 2011: S.202ff.). Ein formal vorgegebenes Instrument der Führungskommunikation im österreichischen Bundesheer ist das Mitarbeitergespräch, welches vor allem von der Führungsebene, als sehr bedeutend angesehen und als strukturierter Reflexionsraum mit einem gewissen Grad an Commitment beschrieben wird. Hier wird

erkennbar, dass interne Kommunikation nicht nur formell „passiert“, sondern in bestimmten Formaten institutionell eingefordert wird, was der Theorie zur instrumentellen internen Kommunikation zugeordnet werden kann (vgl. Kapitel 2.2.).

Trotz der formellen Rahmenbedingungen betonen Führungskräfte wiederholt, dass sie Kommunikationsstile und Führungsverhalten situativ anpassen. Zum einen unterscheiden sie zwischen persönlicher und schriftlicher Kommunikation nach Dringlichkeit, Komplexität und Konfliktpotenzial. Diese Erkenntnisse entsprechen dem, in Kapitel 2.3.2. und 2.3.3. dargestellten, theoretischen Zugriff auf Führung als situatives Handeln, bei dem Führungskräfte zwischen verschiedenen Stilen wählen, um Wirksamkeit zu erzielen (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 247ff.; Duwe, 2016: S. 32f.). Andererseits versuchen Führungspersonen ihren Mitarbeitenden innerhalb der vorgegebenen Rahmengenzen so viel Freiraum zur Selbstverwirklichung wie möglich zu lassen. Dabei versuchen sie durch persönlichen Kontakt, spontane dialogorientierte Interaktionen, Auflösung hierarchischer Ranggrenzen und Teambuilding-Formate die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und so weit wie möglich zu fördern. Vergleicht man folgend noch die Ergebnisse zur informellen Kommunikation mit dem dargestellten theoretischen Rahmen im Kapitel 2.2., so lässt sich auch hier eine Konvergenz feststellen. Führungskräfte weisen diesen Kommunikationsformaten eine zentrale Rolle für den sozialen Austausch, die Beziehungspflege innerhalb der Organisation und die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeitenden zu. Im Mittelpunkt steht die Förderung der Zusammenarbeit und eine bewusst gestaltete soziale Praxis innerhalb der vorgegebenen Struktur. Sie bewerten informelle Formate zusätzlich stark über ihre organisationale Funktion Prozesse zu beschleunigen und Schriftstücke zu reduzieren. Hier decken sich die Befunde zum einen mit der Definition von informeller Kommunikation nach Szyszka & Malczok (2016) und zum anderen mit der Einordnung in den militärischen Kontext auch Kapitel 2.6. nach Buchholz & Knorre (2017).

Damit zeigt sich ein empirisches Muster, das theoretisch als Anpassungsleistung zwischen organisationaler Struktur und individueller Bedürfnisorientierung beschrieben werden kann. Führungskräfte bewegen sich damit in einem Spannungsfeld. Sie können die Systemlogik nicht auflösen, versuchen aber innerhalb dieser Struktur soziale und dialogorientierte Elemente bestmöglich zu integrieren. Diese starke Mitarbeiterorientierung der Führungsebene spiegelt sich auch in der Definition der umgesetzten Kommunikation über Werte und Führungsprinzipien wider. Hier werden vor allem Wertschätzung und Respekt als bewusstes Führungsinstrument eingesetzt und Motivation als Ergebnis günstiger Rahmenbedingung und

Selbstverantwortung deklariert. Als zentral werden zudem noch physische Nähe und regelmäßige persönliche Kommunikation angegeben, wodurch mögliche auftretende Probleme frühzeitig erkannt und aufgelöst werden sollen, um Frustration und Demotivation im Arbeitsalltag zu vermeiden, was eine theoretische Nähe zum Human-Relations-Ansatz aus Kapitel 2.7. erkennen lässt, in dem Motivation und Leistung auch über Beziehungen, Zufriedenheit und Anerkennung stabilisiert werden (vgl. Bonazzi, 2014: S. 62ff.). Außerdem betonen Führungskräfte, dass Mitarbeitende verstehen müssen, warum Entscheidungen getroffen werden. Diese Transparenz fungiert somit als Ziel- und Zweckvermittlung, was sich mit den theoretischen Konzepten interner Kommunikation als Sinnstiftung und Orientierungsleistung in Kapitel 2.2.1. deckt (vgl. Huck-Sandhu, 2013: S. 226ff.).

Weiters beschreiben Führungskräfte formale Kommunikationsformate, wie Briefings, Besprechungen oder elektronische Akte als zentrale strukturelle Elemente der Informationssteuerung und Koordinierung, womit sie die theoretische Definition formeller Kommunikation bestätigen (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S.33ff.; Johann, 2020: S.24f.). Die Führungsebene betont hier einen großen Vorteil der vorgegebenen Struktur. Hierarchie schafft somit Klarheit, legt Zuständigkeiten fest und gibt Sicherheit. Dies entspricht den klassischen militärischen Organisationstheorien in Kapitel 2.6., die Hierarchie als Mechanismus zur Reduktion von Unsicherheit und zur Sicherung von Entscheidungsfähigkeit interpretieren (vgl. Röhl, 2017: S. 53ff.; Lehmann, 2007: S. 22; Holenweger, 2020: S. 38f.; Hoffmann, 2011: S. 114f.; Buchholz & Knorre, 2017: S. 17f.). Nachteile werden jedoch ebenfalls sichtbar, vor allem im Zusammenhang mit Reorganisation, unklaren Zuständigkeiten und Verzögerungen durch Dienstwege. Führungskräfte erkennen, dass Hierarchie im Friedensbetrieb zu Reibungsverlusten führen kann, insbesondere wenn die formale Struktur mit schnellen Informationsflüssen kollidiert. Dieses Ergebnis lässt sich mit theoretischen Ansätzen erklären, wonach formale Organisation in dynamischen Umwelten zu Trägheit und Kommunikationsstau führen kann (vgl. Vöb & Röttger, 2021: S. 261f.; Heide & Simonsson, 2011: S. 202ff.) Hierarchie wird somit überwiegend positiv bewertet, allerdings werden zugleich Effizienzprobleme durch Formalismus und Strukturunsicherheit anerkannt.

Damit entsteht eine Ambivalenz zwischen Struktur und Praxis. Zum einen bestätigt die Empirie die Entwicklung hin zu einer mitarbeiterorientierten Führungskommunikation, bei der die Managementebene sich weniger als Anordnungsinstanz und Informationsvermittler, sondern als Gestalter von Rahmenbedingungen, Beziehungen und Arbeitsfähigkeit sieht. Zum anderen bleibt eine starre hierarchisch-strukturelle Organisationslogik bestehen, die zwar Ordnung

erzeugt, aber kommunikative Offenheit, Bedürfnisorientierung und Selbstverwirklichung hemmt. Führungskräfte setzen Kommunikation innerhalb dieses Gefüges als eine Kombination von strukturellen formellen Formaten, situativ persönlicher Interaktionen und digitaler Archivierung um. Sie orientieren sich an Vorschriften, adaptieren aber Stil und Umgangsform pragmatisch, um den/die MitarbeiterIn so weit wie möglich in den Fokus zu stellen.

6.3. Wahrnehmung der Führungskommunikation

FF3: Wie wird die Führungskommunikation der Managementebene von den Mitarbeitenden wahrgenommen?

Die Mitarbeitenden nehmen Führungskommunikation weniger als formales System, sondern stärker als Alltagserfahrung, die sich aus konkreten Interaktionen, nachvollziehbaren Entscheidungen und spürbarer Fairness zusammensetzt, wahr. Damit unterscheiden sich die beiden Perspektiven strukturell. Während Führungspersonen häufig Prinzipien und Instrumente betonen, bewerten Mitarbeitende Kommunikation stärker anhand ihrer Wirkung. Besonders formale Formate werden in diesem Zusammenhang teilweise mit einer Einwegs-Kommunikation verglichen und als unzureichend beschrieben. Im Gegensatz dazu wird Führungskommunikation dann als gelungen angesehen, wenn Entscheidungen begründet, Belastungen gesehen, Expertise ernstgenommen und Dialog ermöglicht werden. Hier decken sich die Ergebnisse mit theoretischen Definitionen von gelungener Führung aus Kapitel 2.3.3., die vor allem eine Sinnstiftung durch die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse sieht (vgl. Rothlauf, 2014: S. 253ff.) Mitarbeitende bestätigen auch zentrale Elemente der Führungsperspektive, insbesondere die allgemeine offene Kommunikationskultur in den Österreichischen Luftstreitkräften und die Bedeutung von Expertise als zusätzliche Legitimationsbasis. Damit bestätigt sich die theoretische Annahme in Kapitel 2.3.1., dass Mitarbeitende nicht mehr nur als Empfänger von Informationen fungieren, sondern als aktive Sinn- und Bewertungsinstanzen innerhalb organisationaler Kommunikation (vgl. Einwiller et al., 2008: S. 223; Szyszka & Malczok, 2016: S. 28ff.).

Gleichzeitig wird Kommunikation dort kritisch bewertet, wo sie als unklar, unvollständig oder überfordernd erlebt wird. Eine starke Ausprägung davon zeigt sich bei den Ergebnissen zur Informationsweitergabe. Zum einen berichten Mitarbeitende von Überflutung durch digitale Systeme und zum anderen von selektiven Informationslücken und einem Führen durch Informationsvorsprung. Beim ersteren werden hierarchisch festgelegte Kommunikationswege

übersprungen, wodurch die Selektionsaufgabe der Führungskräfte umgangen und eine strukturelle Unklarheit geschaffen wird, die zu Unsicherheit auf Mitarbeiterseite führen kann, da Informationen nicht in den richtigen Kontext eingeordnet werden können. Auf der anderen Seite beschreiben Mitarbeitende eine Ausnutzung des strukturellen Systems durch gezieltes Zurückhalten von Informationen. Während Führungskräfte eine Informationsfilterung als notwendige Entlastung oder zur Systemfunktion beschreiben, empfinden Mitarbeitende teilweise eine gezielte Zurückhaltung von Wissen als Machtdemonstration. Diese Doppelwahrnehmung ist anschlussfähig an die zunehmende Entwicklung der internen Kommunikation hin zu einem dezentralen Informationsgefüge, das gleichzeitig Transparenzchancen und Komplexitätsrisiken erzeugt (vgl. Einwiller et al., 2021: S. 8; SCM et al., 2020: S. 44; Szyszka & Malczok, 2016: S. 35f.; Voß & Röttger, 2021: S. 261f.).

Betrachtet man nun die vorherrschende Struktur, welche eindeutig zu einer bürokratischen Organisationsstruktur nach Heide und Simonsson (2011) in Kapitel 2.3.1. zuzuordnen ist, sehen Mitarbeitende vor allem im Einsatzbetrieb einen Vorteil, da normierte Abläufe Klarheit in einer Stresssituation schaffen. Hierarchische Strukturen werden damit als entlastend, effizient und essenziell für ein Militär und seinen Kernaufgabe bewertet. Dies entspricht militärischen Kommunikationslogiken, wie sie in Kapitel 2.6. abgebildet sind (vgl. BMLVS, 2012: S. 28ff.; Hoffmann, 2011: S. 115ff.). Demgegenüber wird die Hierarchie im normalen Dienstbetrieb ambivalenter bewertet. Mitarbeitende erkennen Hierarchie als notwendig an, kritisieren allerdings kommunikative Hürden durch Ranglogiken, bürokratische Umwege und Mikromanagement. Gleichzeitig betonen sie die Notwendigkeit informeller Kommunikationsformate als Abkürzungen im Arbeitsprozess und von geregelten Dienstwegen. Damit bestätigen die Ergebnisse theoretische Annahmen, dass Hierarchie zwar Ordnung schafft, in dynamischen Kontexten aber auch ineffizient wirken kann (vgl. Voß & Röttger, 2021: S. 261f.; Heide & Simonsson, 2011: S. 202ff.; Szyszka & Malczok, 2016: S. 27ff.). Auch ein Zusammenwirken von informeller und formeller Kommunikation, wie sie in Kapitel 2.2. von Szyszka & Malczok (2016) und Johann (2020) beschrieben wird ist erkennbar. Betrachtet man nun die vorgegebene Organisationsstruktur und die Aussagen zur gelebten Praxis der Mitarbeitenden kommt man zu einem interessanten Ergebnis. Während die hierarchischen Systemlogiken durchgehend als vorhanden anerkannt und im Ernstfall in ihrer Funktion völlig legitimiert werden, zeigt der Regelbetrieb eine deutliche Orientierung an gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen, was vor allem im Ausmaß der informellen Kommunikationsformate zu erkennen ist. Vorschriften und Normabläufe werden oft mittels informeller Wege und

Absprachen verkürzt und erst im Nachhinein in die formale Struktur eingepflegt, was wiederum andere Anforderungen an die Führungskommunikation stellt.

In Bezug auf eine gelungene Führungskommunikation setzen Mitarbeitende andere Schwerpunkte als Führungskräfte. Während zweite Wertschätzung vorrangig als Kommunikationsstil definieren, verknüpfen Mitarbeitende diese stark mit einer strukturellen Fairness, die sich aus Anerkennung, Arbeitslast und Ressourcen zusammensetzt. Außerdem wird seitens der Mitarbeitenden sehr viel Wert auf persönliche Kommunikation, Konsistenz und Klarheit gelegt. Diese Differenz lässt sich mit dem Human-Relations-Ansatz erklären, da Motivation und Bindung nicht nur durch freundliche Kommunikation, sondern durch erlebte Gerechtigkeit und soziale Anerkennung im Arbeitsalltag entstehen (vgl. Scherm, Pietsch, 2007: S. 21; Jung, 2012: S. 214f.; Bonazzi, 2014: S. 62ff.; Theis-Berglmair, 2003: S. 160ff.).

Weiters sind dialogorientierte Kommunikationswege und Feedbackmöglichkeiten an Führungspersonen zentrale Aspekte einer gelungenen Interaktion. Hier lassen sich allerdings personenbezogene Divergenzen erkennen. Während einige Mitarbeitende angeben, dass Aufwärtskommunikation mit ihren direkten Vorgesetzten problemlos funktioniert, wird darauf hingewiesen, dass sich bei gewissen Führungspersonen Schwierigkeiten durch Hierarchieaspekte ergeben und eine dialogorientierte Kommunikation nur eingeschränkt möglich ist. Auch Transparenz wird als kritischer Punkt thematisiert. Während Führungskräfte Transparenz als Führungsziel beschreiben, erleben Mitarbeitende diese als personenabhängig und teilweise eingeschränkt. Hier erkennt man ein Spannungsfeld zwischen der bürokratischen Organisationsstruktur und Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Dies bestätigen auch Szyszka & Malczok (2016) in Kapitel 2.3.1., indem sie Mitarbeitende an eine von der Unternehmensstruktur festgelegte Rolle binden. Obwohl Organisation als ein „dynamisch soziales Gebilde“ angesehen wird, dass erst durch Individualität und Kommunikation funktionsfähig ist, gibt die vorherrschende Struktur maßgeblich den Handlungsspielraum und persönliche Einordnung vor. Im Kontext eines militärischen Systems kann somit jederzeit die Mitarbeiterorientierung und ein gleichgestellter Interaktionsprozess zwischen Führung und Untergebenen durch Hierarchie und Rang ersetzt werden (vgl. Szyszka & Malczok, 2016: S. 27ff.).

Aus den gerade eben dargestellten Spannungsfeldern leiten Mitarbeitende auch Erwartungen an gute Führungskommunikation ab. Sie verweisen in diesem Zusammenhang nicht auf eine Auflösung hierarchischer Strukturen, sondern äußern den Wunsch nach einer dialogorientierten, nachvollziehbaren und fairen Führungskommunikation. Besonderer Fokus

dabei liegt auf einer Erklärung von Entscheidungshintergründen, verlässlichen Informationsweitergabe, Anerkennung von Expertise und Klarheit in der Auftragserteilung. Damit wird empirisch sichtbar, dass Mitarbeitende, die in der theoretischen Fundierung beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse auch in streng hierarchischen Strukturen aufgreifen, aber ihnen auch gleichzeitig die Grenzen der organisationalen Realität bewusst sind.

7. Fazit / Ausblick

Betrachtet man die vorliegenden Erkenntnisse als Gesamtbild, so zeigt sich, dass Führungskommunikation in der Direktion 2 – Luftstreitkräfte als Balanceleistung zwischen einer strukturell notwendigen Hierarchielogik und einer sozial essenziellen Mitarbeiterorientierung verstanden werden muss. Zentral ist dabei, dass Kommunikation nicht durch mangelnde Kommunikationsbereitschaft geprägt ist, sondern durch erschwerende Systembedingungen, wie Formalismus, Bürokratie und Ressourcenknappheit. Diese Befunde lassen sich organisationstheoretisch als strukturelle Überlastung eines formalisierten Systems interpretieren und zugleich als Herausforderung moderner interner Kommunikation.

Die Ergebnisse bestätigen damit die theoretisch dargestellte Entwicklung interner Kommunikation. Auch in streng hierarchischen Systemen entsteht ein Bedarf nach stärkerer Bedürfnisorientierung und dialogischen Führung. Gleichzeitig zeigen die durchgeführten Interviews, dass diese Entwicklung nicht als vollständige Transformation sichtbar wird, sondern als Koexistenz zweier Logiken – Formalität und Informalität, Struktur und Beziehung, Vorschriften und situative Anpassung.

Ein Spannungsfeld zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden ergibt sich dabei durch die Schwerpunktsetzung, so formulieren Führungskräfte Werte und Prinzipien ihrer Kommunikation, während Mitarbeitende diese primär über die strukturellen Realitäten bewerten. Abschließend lässt sich festhalten, dass Führungskommunikation in den Österreichischen Luftstreitkräften weder als rein traditionell-hierarchisch noch als vollständig modern-kooperativ beschrieben werden kann. Es ist vielmehr ein hybrides System, welches militärische Normierung, verwaltungslogische Formalisierung und individuelle Fachexpertise miteinander verbindet. Diese Hybridität erzeugt im Arbeitsalltag sowohl hohe Leistungsfähigkeit als auch Spannungsfelder, die insbesondere in Phasen von Reorganisation, Ressourcenknappheit und hoher Informationslast sichtbar werden.

Damit zeigen sich gleichzeitig aufkommende Limitationen der Untersuchung. Durch die hohe Bedeutung von Expertise im Arbeitsalltag nehmen die Österreichischen Luftstreitkräfte eine Sonderstellung innerhalb des Militärs ein, die vor allem Auswirkungen auf die hierarchisch vergebene Struktur aufweisen. Hierarchieebenen und Ranglogiken können je nach Situation relativiert und nicht mehr eindeutig an der Struktur gemessen werden. Dadurch ergibt sich auch in Kommunikation- und Interaktionsprozessen eine flachere Hierarchie, die mehr Spielraum für Adaptierungen und eine Orientierung an gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen lässt. Zudem wurden die Interviews in der direkten Reorganisationsphase durchgeführt, was

auftretende Spannungsfelder möglicherweise verstärkt haben könnte. Als letzter Punkt muss angemerkt werden, dass die Untersuchung auf Direktionsebene der Direktion 2 durchgeführt wurde und ihr damit verbundener Gültigkeitsbereich auf diese beschränkt ist. Die gewonnenen Erkenntnisse können somit nicht auf nachgeordnete Verbände oder andere, auf der gleichen Hierarchieebene angesiedelte, Direktionen inklusive deren Nachordnung übertragen werden.

Infolgedessen lassen diese Limitationen bereits neue Forschungslücken erkennen, die weitere mögliche Untersuchungen aufzeigen. Hier könnte beispielsweise die Nachordnung der Direktion 2 in den Fokus gestellt oder eine andere Direktion des Österreichischen Bundesheer als zentraler Gegenstand herangezogen werden. Weiters könnte man sich der Thematik von Führen aus Distanz widmen. Die aufkommenden Aspekte von Homeoffice, VTC-Besprechungen oder Arbeitsplatzentsendungen, wurden durch die in der vorliegenden Arbeit gesetzten Parameter eines „vor Orts -Arbeitsplatzes, nicht weiter behandelt. Dennoch wird hier durch die fortschreitende Digitalisierung eine Forschungslücke aufgezeigt, die den Interaktions- und Kommunikationsprozess von Führungskräften und Mitarbeitenden betrifft, die eine räumliche Trennung erleben.

Literaturverzeichnis

Bonazzi, Giuseppe (2014²): Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden: Springer VS.

Brosius, Hans-Bernhard; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2016⁷): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2017): Interne Kommunikation in agilen Unternehmen. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Bundesministerium für Landesverteidigung (2004): Verlautbarungsblatt 1 des Bundesministeriums für Landesverteidigung. 1. Neuregelung des Führungsinstrumente Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräch und Teamarbeitsbesprechung; Durchführungsbestimmungen. Wien.

Bundesministerium für Landesverteidigung (2009): Verlautbarungsblatt 1 des Bundesministeriums für Landesverteidigung. 26. Leitfaden zur Personalführung im Österreichischen Bundesheer. Wien.

Bundesministerium für Landesverteidigung (2025): Geschäfts- und Personaleinteilung der Zentralstelle des Bundesministeriums für Landesverteidigung sowie der Dienstanweisung der Generaldirektion Landesverteidigung. Wien.

Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (2012): Befehlsformate und deren Anwendung auf den Führungsebenen. Wien.

Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (2017): Dienstvorschrift für das Bundesheer. Operative Führung. Wien.

Bundeskanzleramt (2022): Mitarbeiter:innen-Gespräch und Teamarbeitsbesprechung. Leitfaden für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte. Wien.

Bundeskanzleramt (2022): Musterformular zum Mitarbeitergespräch (mit Zielvereinbarung).
Bundeskanzleramt:<https://oeffentlicherdienst.gv.at/personalmanagement/personalentwicklung/mitarbeitergespraech/> Zugegriffen am 20.03.2026

Colwell, Chris J. (2024): Origin and Definition of VUCA Environments. In: **Lou**, Sabina L.; Colwell, Chris J.; Tager, James (Hrsg.): Leadership in a VUCA world. United States of America: Information Age Publishing Inc. S. 1-12.

Czech, Kathleen; Forward, G. L. (2010). Leader communication: Faculty perceptions of the department chair. *Communication Quarterly*, 58(4), S. 431–457.

Duwe, Julia (2016): *Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Einwiller, Sabine; Sackmann, Sonja A.; Zerfaß, Ansgar (2021): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Einwiller, Sabine; Sackmann, Sonja A.; Zerfaß, Ansgar (2021): *Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen*. In: *Einwiller, Sabine; Sackmann, Sonja A.; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. S. 3-26.

Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008²): *Mitarbeiterkommunikation*. In: *Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S.221-260.

Engelmann, Ines; Scheufele, Bertram (2009): *Empirische Kommunikationsforschung*. Konstanz: UVK – Verlag.

Erhardt, Max (2019): *Führungskommunikation in der Organisation. Die bewusste Steuerung von Informationen durch eine strukturierte interne Kommunikation mit Konzept*. In: *Sozial Extra*. 2 (19). S.137-140.

Freeman, Robert E., (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.

Flick, Uwe (2016³): *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA – Studiengänge*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Heide, Mats; Simonsson, Charlotte (2011): *Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals*. In: *International Journal of Strategic Communication*. 5:4 (11). S.201-220.

Hoffmann, Erwin (2011): Die Pflicht zu Führen. Was Manager vom Militär lernen können. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Holenweger, Michael (2020): Strategische Kommunikation im Militär. In: Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift. 186 (5). S.38-39.

Huck-Sandhu, Simone (2013): Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: Zerfaß, Ansgar; Rademacher, Lars; Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS. S. 223-246.

Huck-Sandhu, Simone (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS.

Johann, Michael (2020): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation in den sozialen Medien. Langfristige Entwicklungen und Einflüsse auf organisationale Beziehungen. München: Springer VS.

Jung, Hans (2012): Arbeits- und Übungsbuch Personalwirtschaft. 3., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Kuckartz, Udo (2018⁴): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Juventa Verlagsgruppe.

Lehmann, Fritz (2007): Von der Kommunikationsführung zur Führungskommunikation. In: Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift. 173 (4). S.21-22.

Lou, Sabina L.; Colwell, Chris J.; Tager, James (2024): Leadership in a VUCA world. United States of America: Information Age Publishing Inc.

Mast, Claudia (2020⁸): Unternehmenskommunikation. München: UVK Verlag.

Mast, Claudia; Huck-Sandhu, Simone (2008). Internal communication and leadership. In: Zerfass, Ansgar; van Ruler, Betteke; Sriramesh, Krishnamurthy (Hrsg.): Public Relations Research. European and international perspectives and innovations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 147–162.

Matusiewicz, David; Muhrer-Schwaiger, Marco (2017): Neuvermessung der Gesundheitswirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Mayring, Philipp (2002⁵): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (2008²): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2019⁴): Arbeits und Organisationspsychologie. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Neuberger, Oswald (2002⁶): Führen und Führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2021⁵): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.

Rihs, Susanna (2009): Leitfaden zu MitarbeiterInnengespräch und Teamarbeitsbesprechung. In: Bundeskanzleramt, Sektion III (Hrsg.): Beilage 3 zu Erlass GZ S91360/2-PersFü/2009. Verlautbarungsblatt 1 des Bundesministeriums für Landesverteidigung. 26. Leitfaden zur Personalführung im Österreichischen Bundesheer. Wien.

Rosenberger, Bernhard; Kreil, Katrin (2017²): Interne Kommunikation – der unterschätzte Faktor im Unternehmen. In: Rosenberger, Bernhard (Hrsg.): Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. S.105-112.

Rosenberger, Bernhard (2017²): Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Rothlauf, Jürgen (2014): Total Quality Management in Theorie und Praxis. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Röhl, Andre (2017): Was kann die Gesundheitswirtschaft von militärischer Führung lernen? In: Matusiewicz, David; Muhrer-Schwaiger, Marco (Hrsg.): Neuvermessung der Gesundheitswirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

SCM, Kammann Rossi, & Staffbase (2020). Internal communications monitor 2020. <https://internekommunikation.net/internal-communications-monitor-2020/>. Zugegriffen am 13.05.2022.

Syamsir, Syamsir; Saputra, Nika, Rizki, Afri Mulia (2025): Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. In: Cogent business &

management, 2025-12, Vol.12(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>.
Zugegriffen am 19.03.2026.

Szyszka, Peter; Malczok, Melanie (2016): Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer SV. S. 23-40.

Theis-Berglmair, Anna Maria (2003): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster: Lit Verlag.

Voß, Andreas; Röttger, Ulrike (2021): Erfolgreiche Führungskommunikation heute. In: Einwiller, Sabine; Sackmann, Sonja A.; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. S. 257-276.

Wakefield, Robert; Knighton, Devin (2019): Distinguishing among publics, audiences, and stakeholders in the social media era of unanticipated publics. In: Public Relations Review, 45(5), 101821.

Zerfass, Ansgar; Huck, Simone (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. International Journal of Strategic Communication, 1(2). S. 107–122.

Zerfass, Ansgar; Rademacher, Lars; Wehmeier, Stefan (2013): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

Zerfass, Ansgar; van Ruler, Betteke; Sriramesh, Krishnamurthy (2008): Public Relations Research. European and international perspectives and innovations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anhang

Interviewleitfaden Mitarbeitende

Vielen Dank, dass Sie sich dazu bereiterklärt haben mit mir dieses Interview zu führen. Ich würde Ihnen gerne kurz erklären, worum es geht. Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Wien untersuche ich wie die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen in streng hierarchischen Strukturen aussieht und wie diese durch gesellschaftlich bedingte Entwicklungen beeinflusst wird.

Das Gespräch sollte ca. 45. Minuten dauern, Ihre Teilnahme ist natürlich freiwillig und wird folgend anonymisiert. Um eine spätere Transkription des Interviews anfertigen zu können, würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen. Ist das in Ordnung? Außerdem bitte ich Sie diese Datenschutzerklärung zu unterzeichnen. Haben Sie noch Fragen bevor wir beginnen?

(FF1: Wie findet Führungskommunikation heutzutage in den streng hierarchischen Strukturen der österreichischen Luftstreitkräfte statt?)

Zuerst würde ich Sie bitten sich kurz vorzustellen. Welche Funktion Sie ausüben, welche Position in der Hierarchie-Struktur (MA, Ref.L.,Kdo.Stv., Kdo...) Sie haben und wie Ihr täglicher Kontakt mit Führungspersonen & Kollegen aussieht?

Können Sie mir bitte einen groben Überblick geben, wie die Kommunikation zwischen den Führungspersonen & Mitarbeitern bei den österreichischen Luftstreitkräften abläuft?

In welcher Form findet interne Kommunikation in Ihrem Arbeitsalltag statt? Können Sie mir das bitte mit Beispielen beschreiben.

- Kommunizieren Sie hauptsächlich mit Personen auf der gleichen Hierarchieebene oder Ihnen übergeordneten Führungspersonen?
- Wie gestaltet sich hier die Interaktion? Können Sie diese bitte genauer erläutern.
 - Wie ist dabei der Umgang miteinander?
- Findet die Kommunikation in Form von Besprechungen/Terminen statt oder anderswertig?
 - Wie dann? (Stichwort: formelle informelle Kommunikation – Kaffeegespräche)

- Wie sehen offizielle Dienstwege aus?
- Gibt es Unterschiede zwischen der Kommunikation mit Führungspersonen und Personen auf der gleichen Hierarchieebene (Kollegen)? -welche?
- Wie oft kommunizieren Sie in der Regel mit einer vorgesetzten Führungsperson?
- Welchen Stellenwert/Bedeutung weisen Sie der Kommunikation in Ihrem Arbeitsalltag zu?

(FF3: Wie wird die Führungskommunikation der Managementebene von den Mitarbeitenden wahrgenommen?)

Betrachten wir nun Ihre Anforderungen an die Führungskommunikation etwas genauer. Können Sie mir beschreiben, wie für Sie eine gelungene Kommunikation von und mit Ihren Führungskräften aussieht?

- Auf was legen Sie hierbei Wert und was ist Ihnen besonders wichtig? -warum?
- Was erwarten Sie von der Kommunikation mit Führungspersonen?
- Wie würden Sie die derzeitige Kommunikation mit Ihren Vorgesetzten beschreiben?
- Gibt es Feedback Möglichkeiten für Mitarbeitende an die Führungspersonen?
 - Wenn ja, werden diese in Anspruch genommen & wie sehen sie aus?
 - Wie wird Kritik von Führungspersonen angenommen?
- Wie würden Sie das vorherrschende Kommunikationsklima zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden beschreiben?
 - Stichwort: Wertschätzung der Arbeit – wird eine solche vermittelt? Wie?

Denken Sie nun bitte an die vorherrschende hierarchische Struktur bei den österreichischen Luftstreitkräften. Welche Auswirkungen hat diese Ihrer Meinung nach auf die interne Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen?

- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich Ihrer Meinung nach daraus?
 - Wie beurteilen Sie diese? -warum?
 - Ergeben sich Schwierigkeiten in der Kommunikation durch die Hierarchiestrukturen? **Was muss besonders beachtet werden?**
- Glauben Sie, dass manche Aspekte dieser Strukturierung in der heutigen Zeit überholt sind oder halten Sie sie für notwendig? -welche? Warum?

(FF2: Wie wird die Kommunikation von der Führungsebene mit ihren Mitarbeitenden umgesetzt?)

Denken Sie bitte nun an die Kommunikation von & mit Ihren Führungspersonen. Wie sieht diese im Regelfall aus?

- Findet sie vermehrt persönlich statt oder über Kommunikationsmittel (E-Mail, Befehl, Anrufe, Intranet, SMS etc.)
 - Wie sieht der persönliche Kontakt zu Führungskräften (Abt.L., Kdo. Stv., Kdo) außerhalb von geplanten Besprechungen aus?
- Wissen Sie von Vorschriften, die die Führungsperson im Kommunikationsprozess einhalten soll/muss? -wenn ja welche?
 - Wie empfinden Sie die Umsetzung dieser Vorschriften durch die Führungspersonen?
 - Welche Vorschriften gibt es auf Seiten der Mitarbeiter?
- Gibt es Aspekte dieser Vorschriften, die Sie eventuell als kritisch oder anpassungsfähig empfinden? -warum?

Falls nicht genannt: **Allgemeine Dienstvorschrift:**

- **Umgang von Soldaten untereinander. Wie man als Kdo. richtig führen sollte.**
- Wird diese Beschreibung in der Praxis gelebt?
- Sehen Sie Spielräume für Adaptierungen in den Vorgaben von Kommunikationsprozessen? -welche?
 - Werden diese von Ihren Führungspersonen ausgenutzt? -wie?

Wenn keine VS bekannt: Hätten Sie gerne mehr Vorschriften zu diesem Thema? Welche?

Wie schätzen Sie die interne Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen ein?

- Wie bewerten Sie diese?

Wir sind nun am Ende des Interviews angekommen. Möchten Sie abschließend noch irgendetwas ergänzen/hinzufügen? Dann bedanke ich mich dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben mit mir dieses Gespräch zu führen.

Interviewleitfaden Führungskräfte

Vielen Dank, dass Sie sich dazu bereiterklärt haben mit mir dieses Interview zu führen. Ich würde Ihnen gerne kurz erklären, worum es geht. Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Wien untersuche ich wie sich die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen in streng hierarchischen Strukturen entwickelt hat und wie diese durch gesellschaftlich bedingte Entwicklungen beeinflusst wird.

Das Gespräch sollte ca. 45. Minuten dauern, Ihre Teilnahme ist natürlich freiwillig und wird folgend anonymisiert. Um eine spätere Transkription des Interviews anfertigen zu können, würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen. Ist das in Ordnung? Außerdem bitte ich Sie diese Datenschutzerklärung zu unterzeichnen. Haben Sie noch Fragen bevor wir beginnen?

(FF1: Wie findet Führungskommunikation heutzutage in den streng hierarchischen Strukturen der österreichischen Luftstreitkräfte statt?)

Zuerst würde ich Sie bitten sich kurz vorzustellen. Welche Funktion Sie ausüben und wie Ihr täglicher Kontakt mit Mitarbeitenden/Kollegen aussieht?

Können Sie mir bitte einen groben Überblick geben, wie die Kommunikation mit den Mitarbeitern bei den österreichischen Luftstreitkräften abläuft?

In welcher Form findet interne Kommunikation in Ihrem Arbeitsalltag statt? Können Sie mir das bitte mit Beispielen beschreiben.

- Kommunizieren Sie hauptsächlich mit Personen auf der gleichen Hierarchieebene oder Ihnen unterstellten Mitarbeitern?
- Wie gestaltet sich hier die Interaktion? Können Sie diese bitte genauer erläutern.
- Wie gestaltet sich der Umgang miteinander?
- Findet die Kommunikation in Form von Besprechungen/Terminen statt oder anderswertig?
 - Wie dann? (Teambesprechungen, Einzelbesprechungen)
 - Wie teilt sich die Interaktion in formelle & informelle Kommunikation auf? (Stichwort Kaffeegespräche)

- Welche Kanäle werden für die Kommunikation genutzt? (Stichwort offizielle Dienstwege)
- Gibt es Unterschiede zwischen der Kommunikation mit Mitarbeitenden und Personen auf der gleichen Hierarchieebene (Kollegen)? -welche?
- Wie oft kommunizieren Sie in der Regel mit einem Ihrer Mitarbeitenden?
- Welche Bedeutung weisen Sie als Führungskraft der Kommunikation in Ihrem Arbeitsalltag zu? Warum?

(FF2: Wie wird die Kommunikation von der Führungsebene mit ihren Mitarbeitenden umgesetzt?)

Denken Sie bitte nun an die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden. Wie sieht diese im Regelfall aus?

- Findet sie vermehrt persönlich statt oder über Kommunikationsmittel (E-Mail, Befehl, Anrufe, Intranet, SMS etc.)
 - Wie kommunizieren Sie bevorzugt mit Mitarbeitenden?
 - Wie gestaltet sich der persönliche Kontakt zu Mitarbeitenden außerhalb von Terminen/Besprechungen?
- Gibt es Vorschriften wie mit Mitarbeitenden kommuniziert werden soll/muss? -wenn ja welche & wie werden diese von Ihnen umgesetzt? (Stichwort: MA-Gespräch)
 - Können Sie bitte ihre Erfahrungen mit Mitarbeiter-Gesprächen schildern?
 - Wie sieht hier die Vorbereitung aus? Bitte um Einblicke.
 - Gibt es Aspekte dieser Vorschriften, die Sie eventuell als kritisch oder anpassungsfähig empfinden?
 - Welche Spielräume für Adaptierungen in Vorgaben von Kommunikationsprozessen sehen Sie?
- Auf was legen Sie bei Ihrer Kommunikation mit Mitarbeitenden besonderen Wert? -wieso?

Falls nicht genannt: **Allg. Dienstvorschrift**

- **Wie man als Kdo. richtig führen sollte. Umgang von Soldaten untereinander.**
- Wird diese Beschreibung in der Praxis gelebt?
- Sehen Sie Spielräume für Adaptierungen in den Vorgaben von Kommunikationsprozessen? Welche?

Denken Sie nun bitte an die vorherrschende hierarchische Struktur bei den österreichischen Luftstreitkräften. Welche Auswirkungen hat diese Ihrer Meinung nach auf die interne Kommunikation von Führungspersonen und Mitarbeitenden?

- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich Ihrer Meinung nach daraus für die Führungskommunikation?
 - Wie beurteilen Sie diese? -warum?
 - Ergeben sich Schwierigkeiten in der Kommunikation durch die Hierarchiestrukturen? Was muss deshalb beachtet werden?
- Glauben Sie, dass manche Aspekte dieser Strukturierung in der heutigen Zeit überholt sind oder halten Sie sie für notwendig? -welche? Warum?
- Gibt es einen Unterschied zwischen Friedensbetrieb und Einsatzbetrieb?
- Wie würden Sie einen Vergleich mit den Landstreitkräften beschreiben

(FF3: Wie wird die Führungskommunikation der Managementebene von den Mitarbeitenden wahrgenommen?)

Betrachten wir nun die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden etwas genauer. Was ist Ihrer Meinung nach für die Mitarbeitenden bei der Kommunikation besonders wichtig?

- Gibt es Feedback Möglichkeiten für Mitarbeitende an die Führungspersonen? Welche?
 - Wenn ja, werden diese in Anspruch genommen?
- Wie würden Sie das vorherrschende Kommunikationsklima zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden beschreiben?
- Was wird gemacht, um Mitarbeitende zu motivieren? Welche Maßnahmen? (Teambuilding)
- Was bedeutet Führung für Sie?

Wie schätzen Sie die interne Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen ein?

- Wie bewerten Sie diese?

Wir sind nun am Ende des Interviews angekommen. Möchten Sie abschließend noch irgendetwas ergänzen/hinzufügen? Dann bedanke ich mich dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben mit mir dieses Gespräch zu führen.

Kategoriensystem – Mitarbeitende

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
K1. Arbeitsumfeld	Codiert werden alle Hinweise über das Arbeitsumfeld, Kontakte zu Kollegen/ Vorgesetzte, vorherrschenden Strukturen und die persönliche Einordnung in diesen geben.	„Anpassung ist immer gut, man muss mit der Zeit gehen auch als Organisation Bundesheer. Ob das jetzt den Umgangston oder die Sichtweise auf die verschiedenen Gruppen der Mitarbeiter betrifft. (T11) „Man wird Großteiles gebeten, dass man das und das macht, obwohl es eigentlich nicht notwendig ist, weil man ja eigentlich das machen muss.“ (T7)
K1.1. hierarchische Einordnung	Codiert werden alle Hinweise über die hierarchische Einordnung eines Mitarbeiters in der vorherrschenden Struktur.	„was auch sehr viel ausgemacht hat, ist die Beförderung zum Vizeleutnant, weil das der ranghöchste Unteroffiziers-dienstgrad ist und das ist irgendwie auch der Schlüssel zu einer unkomplizierteren Herangehensweise beim Arbeitsablauf.“ (T7)
K1.2. Kontakt zu Führungspersonen/ Kollegen	Codiert werden alle Hinweise über Kontakte und Interaktionen eines Mitarbeiters mit Kollegen oder Führungspersonen.	„Es ist nicht so, dass sich die Leute bei uns im Büro einigeln und die Türe schließen, sondern es ist eher so, dass man schon kommunikativ auch von Tür zu Tür gehen kann.“ (T8) „Also persönliche Kommunikation ist für mich sowohl beim Chef des Stabes als auch beim Kommandanten jederzeit möglich. Das heißt da ist eigentlich immer so eine Open-Door-Policy.“ (T11)
K1.3. Stabs- und Matrixstruktur	Codiert werden alle Hinweise auf die vorherrschende Rahmenstruktur der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.	„Es gibt diese Matrixorganisation, die hat vielleicht für manche zivile Firmen Vorteile, aber aus meiner Sicht nicht für ein Militär. Weil einer von unseren Führungsgrundsätzen lautet „Einheit der Führung“ und die Stärke des Militärs diese klaren Hierarchien.“ (T2) „Das ist aber dem System geschuldet, dass wir die Information nicht mehr Ebenen bezogen nach unten bringen und jeder macht sich Gedanken, sondern dass so viel Information einfach weitergegeben wird“ (T4)
K1.4. Führungsverständnis	Codiert werden alle Hinweise über das Führungsverständnis der Mitarbeitenden.	„Ich glaube in unserem System muss man ein bisschen unterscheiden zwischen Kommunikation und Führen. Kommunikation ist meiner Meinung

		<p>nach das, wo man untereinander im alltäglichen Verkehr kommuniziert. (...) und Führen ist das was man auch durch persönlichen Kontakt macht, aber was man natürlich auch schriftlich machen kann. (...) Führen ist strenger. (T1)</p> <p>„Vor allem in den Luftstreitkräften ist es durch diese „No blame Culture“ die wir haben, also das Aufzeigen von Fehlern, ohne dass man sich dann gegenseitig beschimpft, anders.“ (T8)</p>
K2. Ablauf interne Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf die täglich getätigte Kommunikation in ihren unterschiedlichen Formen	<p>„Also informell kann man sagen hauptsächlich persönlich, um Wege abzukürzen und effizient zu sein und offizielle Kommunikation dann eben über die einzelnen Medien.“ (T1)</p> <p>„wenn wir zum Beispiel in der Früh einen Kaffee trinken, dann wird ja auch teilweise bereits dienstliches besprochen. Teilweise sogar lösungsorientierter als wie wenn du das formell im Rahmen einer Besprechung machst. Also es hat bei uns glaube ich schon einen sehr großen Stellenwert.“ (T2)</p>
K2.1. persönliche Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise, die auf eine persönliche Kommunikation schließen lassen.	<p>„Also wir reden schon sehr viel miteinander. Deshalb ist es auch so, dass wir die Büros unmittelbar nebeneinander haben.“ (T2)</p> <p>„Und ich habe festgestellt es ist nett wenn man was schreibt, aber ich muss dann schon noch oft direkt zu den Leuten gehen und ihnen noch einmal sagen – so stelle ich mir das vor und so will ich das – weil einfach die Information besser rüber kommt, also da kommt man um das aus meiner Sicht nicht herum, dass man nochmal direkt hingeht und etwas sagt“ (T4)</p>
K2.2. schriftliche Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf schriftliche Kommunikation im Arbeitsalltag.	<p>„Ja genau. Es gibt zwar auch ein Schriftstück, also das Ganze von den Besprechungen wird eh auch noch verschriftlicht, das heißt da haben wir beides.“ (T10)</p> <p>„Wir arbeiten überwiegend mit schriftlichen Befehlen und Schriftstücken, sagen wir einmal so. Und die bleiben natürlich immer in der hierarchischen Struktur drinnen.“ (T1)</p>

K2.3. formelle Formate	Codiert werden alle Hinweise auf formelle Kommunikationswege und deren Bedeutung in verschiedenen Arbeitsprozessen.	„Abgesprochen ist es dann ja teilweise schneller als dann umgesetzt, weil dann hast du einen aktenlauf, der muss dann genehmigt werden, dann passt hier wieder etwas nicht oder da nicht. Also wenn jetzt nicht sogar der schriftliche Teil überwiegt.“ (T8) „Ja das eine schließt ja das andere nicht aus. Du kannst ja nachher oder du musst dann nachher auch die offizielle Geschichte auch noch einleiten und abarbeiten.“ (T2)
K2.3.1. Mitarbeitergespräch	Codiert werden alle Hinweise auf den Stellenwert des Mitarbeitergesprächs.	„Das ist genau das wo ich finde dass es ein Muss ist, damit etwas nachgewiesen ist. Aber das ist genau sowas das ich mit dieser Kameradschaft, Freundschaft, den Kaffeegesprächen viel mehr abdecke als mit diesen Mitarbeitergesprächen. Mitarbeitergespräch ist etwas Formelles und da lege ich etwas fest und das wird niedergeschrieben.“ (T6) „Für mich persönlich empfinde ich es eher als unnötigen Aufwand.“ (T10)
K2.4. informelle Formate	Codiert werden alle Hinweise der Bedeutung von informeller Kommunikation bei den Mitarbeitenden.	„Ja das gehört eigentlich dazu. Also das ist eigentlich das, was es ausmacht, wo du die Informationen herbekommst. Gerade bei einem Kaffee oder so, dieses ungezwungene Gespräch, wo du sehr viele Sachen erfährst. So wie im Berg drinnen (Einsatzzentrale Basisraum) ist es ganz witzig im Raucherzimmer, wo sehr viel dienstlich gesprochen wird und sehr viele Sachen auch nebenbei ausgemacht werden damit es dann im Dienstbetrieb ganz leicht geht.“ (T5) „Wobei, wenn Sachen wichtig sind auch Redundanzen hergestellt werden. Das heißt, wenn ich etwas Wichtiges machen soll, das mir beim Kaffee gesagt wird, dann kommt oft die Bitte das man das auch schriftlich übermittelt, nicht nur bei mir, sondern allgemein das habe ich schon oft bei anderen mitbekommen. Einfach dass man etwas in der Hand hat“ (T7)
K2.5. mediengestützte Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf mediengestützte	„Überwiegen tut natürlich der digitale, weil wir unsere Aufgaben ja zu 95% digital bekommen.“ (T1)

	Kommunikationswege/ - Formen.	„Mittlerweile Gott sein dank auch über VTC, da ist es nicht notwendig, dass man an einem Tisch sitzt, sondern man kann das auch über moderne Kommunikationsmittel machen.“ (T6)
K3. Kommunikation durch Führungsebene	Codiert werden alle Hinweise auf die interpersonelle Kommunikation zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden.	„Das ist das familiäre und vertraute und wenn es dann aber wirklich einmal ins Eingemachte geht, dann merkst du den Kommandanten, da gibt es eine klare Ansage und da weißt du auch wieder – okay ja wir sind zwar per Du aber er ist immer noch der Chef und jetzt wird es so gemacht.“ (T5) „Ich glaube da ist der Umgangston und einfach die Kommunikation ein bisschen einfacher. Nicht so richtig aufgebaut auf Lage, Auftrag, Durchführung sondern man ruft eben an oder geht hinüber (...) und du bekommst eine Antwort. Es ist ein bisschen familiärer würde ich sagen.“ (T12)
K3.1. bevorzugte Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise der bevorzugten Kommunikation der Mitarbeitenden.	„Ja das um und auf. Beim Reden kommen die Leute zusammen und wenn du nurmehr elektronisch kommunizierst, dann ist das auch eine Art von Kommunikation, von der ich allerdings nicht so viel halte. Mir gefällt das persönliche Gespräch.“ (T5) „Weil man nur im gegenseitigen Austausch was erreicht.“ (T8)
K3.2. Dienstwege und Vorschriften	Codiert werden alle Hinweise, die Auskunft über Vorschriften und Dienstwege im Arbeitsalltag geben.	„Sie wird einmal kurz umgangen. Es geht ab und zu nicht anders, weil wenn ich mich immer an den Dienstweg halt die Sachen ab und zu extrem lange dauern oder ich nicht weiß wer ist mein Gegenüber und mein Ansprechpartner, der dann die Entscheidung trifft. Wenn ich aber weiß dort arbeitet jemand, ja dann telefoniere ich einmal mit dem, hole mir die ganzen Informationen und er gibt mir schon einmal vorab Informationen, wie etwas zum Aussehen hat oder wie man am besten an das Problem herangeht. (T5)
K3.3. Flexibilität und Spielräume	Codiert werden alle Hinweise auf Spielräume in der Auftragsbearbeitung und	„Ja er vertraut mir und wenn er sich dann nicht auskennt, was ich geschrieben habe, dann fragt er nach und ich erkläre ihm das also das zwischen den Zeilen. Ja also komplett,

	die gegebene Flexibilität im Arbeitsalltag.	ich sage jetzt 178 Grad Freiraum. Die zwei Grad sind das, was eben das System so vorgibt. Nicht nur von der Form her, sondern was ist das Ziel.“ (T6)
K3.4. Feedback	Codiert werden alle Hinweise auf Feedbackmöglichkeiten von Mitarbeitenden an Führungspersonen und vice versa.	„Wenn ich ein Problem habe mit meinem Chef, was auch schon vorgefallen ist, dann frage ich ob er für mich Zeit hat und dann sage ich ihm das was nicht passt. Dann sage ich ihm auch das ist nicht so oder sonst irgendetwas und dann reden wir das aus. Aber mit der Tür zu unter vier Augen wird das besprochen und das bleibt auch in dem Raum, was da besprochen wird. Oder wenn der Chef selbst merkt es geht mir nicht so gut oder es passt irgendetwas nicht, dann holt er mich und dann wird über geredet.“ (T9)
K3.5. Umgangsform	Codiert werden alle Hinweise auf den vorherrschenden Umgangston innerhalb der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.	„ein freundschaftliches Verhältnis und er vertraut mir auch, dass ich das ohne ihn hinbekomme. Ich weiß aber auch, dass ich mich auf ihn verlassen kann, wenn ich noch Hilfe brauche, dass er als Referatsleiter oder als höhere Führungsebene eingreift“ (T12) „Also der Umgang, wie gesagt ist an und für sich kameradschaftlich. Sowohl nach oben als auch nach unten.“ (T11)
K3.6. Stellenwert der Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise, die Auskunft über den empfundenen Stellenwert der Mitarbeitenden gibt.	„Die Bedeutung ist sehr hoch aus meiner Sicht. Weil du merkst es, wenn die richtigen Informationen jemanden vorenthalten werden, dann läuft der Betreib unrund.“ (T4) Das wichtigste ist Kommunikation, egal in welcher Art und Weise, um einfach die Vorgaben, den Auftrag oder wie auch immer, effizient und schnell umzusetzen.“ (T6)
K4. Wahrnehmung der Führungskommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf die persönliche Wahrnehmung der Führungskommunikation von den Mitarbeitenden.	„Gelungene Kommunikation ist, wenn ich alle Aufträge, die mir oder meinem Referat zugeteilt werden einfach bereits so erkenne, dass ich weiß in welche Richtung ich arbeiten soll. Dann ist die Kommunikation gut.“ (T1) „Man wird Großteil gebeten, dass man das und das macht, obwohl es eigentlich nicht notwendig ist, weil

		man ja eigentlich das machen muss. Aber es wird trotzdem so kommuniziert, dass das mehr eine Bitte ist anstatt eines Auftrages. Was natürlich auch wieder eine ganz andere Herangehensweise ist an die Arbeit, die du da machst.“ (T7)
K4.1. Motivation	Codiert werden alle Hinweise auf die Beeinflussung der Motivation durch die Kommunikation der Führungspersonen.	„Weil ich kann mir nichts davon kaufen, wenn mir dann jemand einmal sagt – das weiß ich eh, dass du gute Arbeit leistest – aber ich persönlich finde es tut der Seele gut wenn du es einfach einmal hörst. Dann weißt du einfach das was ich mache ist gut.“ (T12) „Wenn man etwas leistet dann bekommt man eine Belohnung und wenn man seine Arbeit macht, dann sagt er es. Aber diese Wertschätzung ist für mich auch mehr wert als ein Geld.“ (T9)
K4.2. Respekt und Wertschätzung	Codiert werden alle Hinweise, die auf die Bedeutung einer respektvollen und wertschätzenden Interaktion für Mitarbeitende hindeuten.	„Ja auf einen respektvollen Umgang miteinander. Das heißt ich respektiere meinen Chef und mein Chef respektiert mich und dadurch ist auch die Kommunikation sehr gut zwischen uns zwei. Das ist für mich das Wichtigste.“ (T9) „Aber solange ich als Vorgesetzter meine Mitarbeiter respektiere und auf Augenhöhe mit denen kommuniziere, so wie es jetzt auch bei uns ist, kann ich das nur begrüßen.“ (T10)
K4.3. Transparenz	Codiert werden alle Hinweise auf die Bedeutung einer transparenten Kommunikation für Mitarbeitende.	„Naja mit meiner unmittelbaren Vorgesetzten in der Abteilung ist die Kommunikation erstens so bald etwas auftaucht da und wird weitergegeben. Dadurch kann man schon im Vorfeld das Problem, wenn es ein Problem gibt, lösen und daran arbeiten, das Umsetzen, anderen damit helfen.“ (T6) „Das heißt ich erwarte mir von einem Mitarbeiter, dass er dagegenhalten kann und umgekehrt mache ich das auch. Weil wenn man sich dann darauf verständigt, dass es anders besser ist, dann ist das okay. Aber es ist trotzdem ein Prozess. Keiner hat den Stein der Weisen und deshalb ist auch Kommunikation so wichtig. Es ist eine gegenseitige Bereicherung und so

		Sachen muss man sich dann eben ausdiskutieren.“ (T8)
K4.4. Verständnis	Codiert werden alle Hinweise von Mitarbeitenden, die ein gegenseitiges Verständnis im Interaktionsprozess von mitarbeitenden und Führungspersonen aufweisen.	„Und es gibt aber auch andere Dinge, bei denen ich sage, wenn die Zusammenarbeit mit einer Führungskraft gut ist und der sieht dich an und weiß jetzt wird es zu viel und dich dann anredet – müssen wir etwas machen? – dann ist das eigentlich für mich eine Art Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber, weil der das erkannt hat, dass jetzt der Punkt ist, an dem es zu viel ist und die Arbeit dann weghält.“ (T12)
K5. Hierarchie	Codiert werden alle Hinweise auf die militärische Hierarchie und dessen Einfluss im Arbeitsalltag.	„Ich sage einmal es ist eher unmilitärisch. Also es ist jetzt nicht so strikt, dass man da mit dem militärischen Gruß grüßt, aber wie du selbst auch schon hier im Haus mitbekommen hast, ist es wahrscheinlich eher bei den Luftstreitkräften so, dass es eher lockerer ist, weil eben jeder seinen Fachbereich hat, jeder macht seine Aufgabe und ich glaube da passt dieses Arbeitsklima deshalb besser, weil das auf Augenhöhe basiert.“ (T10) „ich sage in einer großen Organisation generell, so wie es das Bundesheer ist, muss es relativ klar geregelt sein. Und wie gesagt es gibt die Ebene dazwischen, sprich Vorgesetzte, was die Kommunikation betrifft und es gibt die Kommunikation sowohl nach oben als auch nach unten.“ (T11)
K5.1. flache Hierarchiestruktur	Codiert werden alle Hinweise auf flachere Hierarchiestrukturen innerhalb der Luftstreitkräfte.	„Aber das zeichnet ja die Luftstreitkräfte aus, dass das nicht eine Hürde ist, dass ich sage einmal ein Major zu einem Oberst geht oder ein Vizeleutnant zu einem Oberst geht (...). Da diese Hürde fällt, sage ich einmal, glaube ich, dass wir von der Arbeit her besser miteinander arbeiten und das das Gefüge besser ist. Und dass letztendlich auch mehr herauskommt.“ (T10) „Ja ich habe schon gesagt als sehr locker, aber trotzdem produktiv. Also was die Informationsweitergabe und dergleichen betrifft stehen wir da einem streng hierarchischen System

		um nichts nach. Und wie gesagt es sind Dinge im persönlichen Gespräch gleich einmal leichter ausgedet. Ich glaube, dass wir uns leichter tun, wie wenn das jetzt streng hierarchisch geführt würde.“ (T7)
K5.2. Expertise	Codiert werden alle Hinweise auf die Anerkennung der Expertise der Mitarbeitenden und deren Bedeutung im Arbeitsalltag.	„Also das ist aber allgemein eine Fliegereigenschaft, dass bei uns jeder die Fachexpertise des anderen anerkennt, unabhängig vom Dienstgrad.“ (T4) „Weil jeder von jedem weiß, was er eigentlich kann und was er eigentlich alles macht. Deshalb eben weil er es kann macht er das deshalb ist er auch dafür eingeteilt, da ist die Wertschätzung hoch. Was jetzt auch verbal kommuniziert wird“ (T6)
K5.3. Vergleich Streitkräfte	Codiert werden alle Hinweise auf Unterschiede in der hierarchischen Struktur zwischen Landstreitkräften und Luftstreitkräften.	„Naja es ist einfach ein Unterschied, zwischen dem wie ich Landstreitkräfte und wie Luftstreitkräfte führe. Und diese Bonität, die wir innerhalb der Luftstreitkräfte haben, eher flachere Hierarchien zu fahren. Ob es bei den Landstreitkräften ähnlich gut funktionieren würde mag bezweifelt werden, weil sie einfach viel strukturierter sind in ihrer breiten Aufstellung der unterschiedlichen klar definierten Funktionen. Das ist einfach einfacher. Sie sind einfacher und es ist einfacher. Die Aufgaben sind viel klarer, sind viel enger gesetzt. Es ist trotzdem immer noch Militär, also Luftstreitkräfte sind so ein Graubereich vom Militär überall. Es wird natürlich dementsprechend schon die Hierarchie eingehalten, keine Frage, aber es ist eine andere Philosophie.“ (T8)
K5.4. Befehlsstruktur	Codiert werden alle Hinweise auf die vorherrschende Befehlsstruktur und dessen Einschätzung/Beurteilung der Mitarbeitenden.	„Das ist das familiäre und vertraute und wenn es dann aber wirklich einmal ins Eingemachte geht, dann merkst du den Kommandanten, da gibt es eine klare Ansage und da weißt du auch wieder – okay ja wir sind zwar per Du aber er ist immer noch der Chef und jetzt wird es so gemacht.“ (T5) „Ich glaube wenn es keine Struktur geben würde, dann würde das ganze Bundesheer nicht funktionieren. Weil im Friedensbetrieb funktioniert es jetzt

		so halbwegs würde ich sagen, aber wenn jetzt etwas passieren würde, dann muss es eine Struktur geben, dann muss es jemanden geben der sagt wo es lang geht, was zu tun ist und wo wer hin muss.“ (T9)
K5.5. Einsatzrealität	Codiert werden alle Hinweise auf Unterschiede oder Homogenität im Friedens und Einsatzbetrieb der Luftstreitkräfte.	„wenn das „Air Operation Center“ hochgefahren wird das AOC, da sind ja alle, die im Friedensbetrieb sind haben die gleiche Funktion im Einsatz und da ist man dann halt nur unter Umständen wo anders disloziert. Einsatzzentrale Basisraum, aber jeder hat seine Aufgabe vom Friedensbetrieb auch im Einsatz.“ (T6) „Naja es ist eher ein Team-Mindset, weil jedem klar ist, dass nur gemeinsam ein dementsprechender positiver Output zustande gebracht werden kann und nachdem wir eben nicht sitzen und auf den Vaterländischen Krieg warten, sondern eigentlich täglich im Einsatz sind und es bei uns einfach um reale Sachen geht, um das reale Leben geht“ (T8)
K6. Herausforderungen	Codiert werden alle Hinweise auf bestehende Probleme und Herausforderungen.	„Was ein Problem für uns ist, auf unserer Ebene, das ist die Kommunikation von Ebenen, die über uns stehen mit Ebenen die unter uns stehen, wo wir dann außenvor gelassen werden.“ (T2) „Naja es ist schon ein bisschen mangelhaft, nicht alles so transparent, nachvollziehbar. Wahrscheinlich auch dem geschuldet, dass wir die letzten Jahre diese ganzen Umstrukturierungen gehabt haben, die nie abgeschlossen wurden, immer wieder neue Kommandanten da waren, die Arbeitsplätze nie alle voll ausgefüllt waren, sodass man sagen könnte wir können einfach drauflosarbeiten.“ (T5)
K6.1.Ressourcen und Personal	Codiert werden alle angesprochenen Hinweise auf Personal- oder Ressourcenknappheit.	„Naja weil wir nicht die Kapazitäten haben, dass wir das auch umsetzen können was besprochen wird. Weil es uns materiell, und personell einfach die Sachen fehlen.“ (T5) „Im öffentlichen Dienst ist es leider immer noch so, dass es total egal ist was der für eine Vorbildung hat. Der

		kann irgendwo ein top Experte sein, aber du bekommst ihn systematisch gar nicht herein, weil wir viel zu strikt sind und vor allem auch nicht individuell beurteilen, was der jetzt für Qualifikationen mitbringt.“ (T8)
K6.2. bürokratische Hürden	Codiert werden alle hinweise auf vorherrschende bürokratische Hürden, welche der Organisationsstruktur geschuldet sind und nicht primär in der Direktion 2 lösbar sind.	„Ja und das ist hat der Verwaltungsapparat, der ist halt leider auch so, dass Leute sehr stolz auf die Position sind, die sie erreicht haben. Und wenn du da den falschen sitzen hast, die komischerweise auch meistens die sind, die eh am wenigsten zusammenbringen und dir dann im Weg stehen, dann ist die Hierarchie nicht nützlich. Wenn jeder wiederum seine Arbeit machen würde, die er machen müsste, dann würde die Hierarchie ganz perfekt funktionieren.“ (T4)
K6.3. Informationsweitergabe	Codiert werden alle Hinweise, die auf Schwierigkeiten im Informationsfluss oder daraus resultierenden Problemen deuten.	„Nein das wird sicher nicht gleich abgearbeitet und wie gesagt ein Auswuchs ist dann auch das Beispiel, dass ich vorhin gebracht habe, das sollte natürlich nicht sein, weil wir haben ja eine Daseinsberechtigung, uns gibt es ja nicht um sonst, wir sollen ja etwas bewirken und wenn wir aber von zwei anderen Ebenen außen vor gelassen werden und umgangen werden, kann der Prozess nicht funktionieren.“ (T2) „Ja, nachdem wir getrennt sind auf zwei Häuser ein bisschen schwierig. Das heißt hier ist eine Gruppe und im anderen Haus ist eine Gruppe und die drüben bekommen nicht wirklich mit was wir hier herüben machen und wir bekommen nicht mit was die drüben tun. Das heißt du musst eigentlich aktiv das Haus wechseln, damit du ein bisschen etwas von der Kommunikation mitbekommst.“ (T12)
K6.4. unklare Zuständigkeiten	Codiert werden alle Hinweise auf unklare Zuständigkeiten im Arbeitsalltag.	„Es ist so, tatsächlich, also es ist so dass oft ein Untergebener bereits etwas weiß und tut und handelt, bevor du als Chef überhaupt erst dazugekommen bist, weil du die Möglichkeit nicht gehabt hast, die Information zu erfassen.“ (T4)

		<p>Und es gibt als Außenstehender schon so einen Kampf oder eine Un-Einheit zwischen der Einsatzvorbereitung und der Einsatzführung, also der Planung und der Durchführung. Die Streitfrage ist dabei wo ist hier die Linie. Wann ist die Einsatzvorbereitung aus ihrer Verantwortung entlassen und wann ist es nurmehr Durchführung. Das ist aber ein Graubereich und hier ist die Kommunikation nicht gut die ist hier falsch.“ (T6)</p>
--	--	--

Kategoriensystem – Führungskräfte

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
K1. Führungsrolle	Codiert werden alle Hinweise über Kontakte zu Mitarbeitende, vorherrschende Strukturen und die eigene Führungsrolle der Befragten.	„Aber darum ist es auch wichtig, von der Führungsspanne her die drei Referate zu haben, welche hauptverantwortlich sind für ihren Bereich. Weil du kannst, nicht immer mit allen kommunizieren das wird dann zu viel.“ (T3) „Also für mich als Führungsperson ist es natürlich am besten, wenn ich meine Leute unmittelbar um mich habe und mit denen permanent rede und eben so arbeite. Da bist du dann viel schneller.“ (T13)
K1.1. Verantwortungsbereich	Codiert werden alle Hinweise auf den Verantwortungsbereich der Führungspersonen.	„Ganz egal wo, in welcher Hierarchie du bist, dass du Informationen filterst, vorgaben gibst, zielgerichtet weitergibst, damit die Leute nicht überfordert werden. Da wirst du aber heutzutage teilweise einfach überholt.“ (T13)
K1.2. Kontakt zu Mitarbeitenden/ Kollegen	Codiert werden alle Hinweise über Kontakte und Interaktionen mit Mitarbeitenden.	„Grundsätzlich habe ich immer eine offene Kanzleitür, bin auch in der Früh schon da. Das heißt die Kommunikation mit den Mitarbeitern findet zur Masse eigentlich, wenn ich da bin, täglich statt.“ (T3) „Genauso wie ich auch eine Open-Door-Policy habe, das Mitarbeiter jederzeit zu mir kommen können wenn es irgendwelche dringenden Anliegen gibt oder Entscheidungen zu treffen sind. Auf dem Weg zu mir wäre schon gut wenn sie ihren direkten Vorgesetzten mitnehmen.“ (T15)
K1.3. Stabs- und Matrixstruktur	Codiert werden alle Hinweise auf die vorherrschenden Rahmenstrukturen der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.	„letztendlich kannst du grundsätzlich nur sagen, die Rahmenbedingungen, die sind jetzt von mir aus Telearbeit, dass ist dass ich sage man macht gemeinsame Sachen, man nimmt mit Besprechungen Rücksicht auf Bedürfnisse aber es gibt halt sehr viele Dinge, die kann ich nicht ändern. Man kann finanziell nichts ändern, man kann gewisse Rahmenbedingungen nicht ändern. Also man kann sehr eingeschränkt schauen, dass man die Rahmenbedingungen so schafft wie sie halt passen.“ (T3)

K1.4. Führungsverständnis	Codiert werden alle Hinweise über das Führungsverständnis der Führungspersonen.	<p>„Führung konkret ist vielleicht zweigeteilt, wenn ich mir das so überlege. Auf der einen Seite ist Führung das, dass man die Aufträge, die man bekommt im Team gemeinsam bestmöglich abarbeitet. Das ist die Aufgabe an die Führungskraft, dass er seine Mitarbeiter so aufschaltet und so ausbilden lässt und so kommuniziert mit ihnen, das unterm Strich die bestmögliche Aufgabenerfüllung ist.“ (T14)</p> <p>„Im Prinzip ist es eigentlich ein steuerndes Einwirken auf einen Mitarbeiter, abhängig vom Reifegrad, bezogen auf die Aufgabe. Und darum gefällt mir der Begriff situativer Führungsstil, weil letztendlich kann ich nicht sagen das ist jetzt mein Führungsstil. Von meinen Mitarbeitern muss ich jeden anders führen, damit das irgendwie funktioniert. Oder auch anders kommunizieren. Mit einem kannst du mehr Schmach führen, das ist auch immer was Leute unterschiedlich brauchen.“ (T3)</p>
K2. Ablauf interner Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf die täglich getätigte Kommunikation in ihren unterschiedlichen Formen.	<p>„Es würde über VTC gehen, ist aber auch nicht das Gleiche, als wie wenn man sich persönlich trifft“ (T14)</p> <p>„Wir bei den Österreichischen Luftstreitkräften sind ein Fan von Standardisierung. Bei uns gibt es an und für sich Normbriefings, Normformate. Das bringt einerseits Struktur in den ganzen Wochenablauf“ (T15)</p>
K2.1. persönliche Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise, die auf eine persönliche Kommunikation schließen lassen.	<p>„Und dann sage ich ist aber immer noch die verbale Kommunikation so wichtig, weil du ja das schriftlich nie so rüberbringst, wie verbal, weil im Gespräch ist es oft viel leichter und dann sind immer Missverständnisse auszuräumen und fertig.“ (T14)</p>
K2.2. schriftliche Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf eine schriftliche Kommunikation im Arbeitsalltag.	<p>„Also ich kann da nicht einfach losgelöst irgendwie agieren, sondern bei uns gilt ja genauso die Verwaltung, wo ein großer Teil der Dokumentation dazugehört. Das ist einfach so und da müssen gewisse Arbeitsschritte, gewisse Vorgehen einfach</p>

		dokumentiert werden. Und da kann ich zwar mit direkten Befehlen etwas regeln, aber es gehört auf jeden Fall verschriftlicht.“ (T15)
K2.3. formelle Formate	Codiert werden alle Hinweise auf formelle Kommunikationswege und deren Bedeutung in verschiedenen Arbeitsprozessen.	„Alle unsere Geschäftsprozesse, unsere Vorhaben, alles was wir bearbeiten soll eigentlich dort drinnen passieren, weil es auch um die Nachvollziehbarkeit geht, um die Transparenz, das muss archiviert werden damit man nachvollziehen kann, was man alles entschieden hat und wie es zu einer Entscheidung gekommen ist. Dafür gibt es eben einmal den elektronischen Akt.“ (T13) „Wir haben von der Kommunikation her bestimmte strukturierte Termine, die für das ganze Haus gelten.“ (T3)
K2.3.1. Mitarbeitergespräch	Codiert werden alle Hinweise auf den Stellenwert des Mitarbeitergesprächs.	„wenn du dich ernsthaft mit deinen Mitarbeitern zusammensetzt und das dauert halt eine oder zwei Stunden, dann wird das immer positiv sein. Wenn du selbst nicht daran glaubst oder dir die Zeit nicht nimmst, um dich vorzubereiten, dann wird es vielleicht ein bisschen mühsam. Aber das ist aus meiner Sicht einfach unerlässlich.“ (T13) „Naja, alles was verpflichtend ist wird natürlich nicht unbedingt gerne gesehen. Ich bin mir nicht sicher, ob das viele als wie soll ich sagen Serviceleistung ansehen, aber da geht es ja auch um Weiterentwicklungen und Schulungen, die man dadurch veranlasst. Ich glaube manche sehen das ein bisschen als lästige Pflicht. Wobei ich mir nicht sicher bin ob das der richtige Zugang ist, weil das Mitarbeitergespräch lässt Raum für Entwicklung, Raum für Kritik, wie ich zuerst schon gesagt haben auch Raum für Lob.“ (T15)
K2.4. informelle Formate	Codiert werden alle Hinweise der Bedeutung von informeller Kommunikation bei den Führungskräften.	„Man kann nicht alles niederschreiben und sich nur auf das Papier verlassen, sondern es passiert auch sehr viel in normalen Gesprächen, auch im Kaffeekammerl, das muss man auch sagen. Da werden schon immer dienstliche Informationen ausgetauscht. Und das ist auch ein

		ganz wichtiger Aspekt, darum ist auch wichtig, dass die Leute auch vor Ort sind, weil sonst fällt das weg.“ (T13)
K2.5. mediengestützte Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf mediengestützte Kommunikationswege/-formen.	„In letzter Zeit seit Covid muss man sagen, haben wir auch den Vorteil, dass wir sehr viel über VTC machen können. Das macht es natürlich in einer Abteilung, die abgetrennte Teile hat leicht, wenn man sagt man beraumt eine VTC ein und macht es dann so.“ (T14)
K3. Umsetzung Führungskommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf die umgesetzte Führungskommunikation.	„Da ist einfach das hierarchische System gut, weil es soll auch wirklich immer jeder Referatsleiter die Möglichkeit haben, dass er seine Gedanken einbringt. Sonst gebe ich die Vorgaben an alle hinunter und das möchte ich nicht. Die Referatsleiter bekommen von mir eine Vorgabe oder sagen wir Auftrag dazu, was wir halt umsetzen müssen.“ (T14) „Genauso wie ich auch eine Open-Door-Policy habe, das Mitarbeiter jederzeit zu mir kommen können wenn es irgendwelche dringenden Anliegen gibt oder Entscheidungen zu treffen sind.“ (T15)
K3.1. bevorzugte Kommunikationswege	Codiert werden alle Hinweise auf die bevorzugte Kommunikationsart der Führungspersonen.	„Und ja, also ich bevorzuge das persönliche Gespräch. Das Gespräch mit einem ganzen Team und aus meiner Sicht läuft das auch ganz gut und wird gut angenommen.“ (T3) „Aber das verbale und persönliche ist einfach ideal, vor allem der gegenseitige Austausch.“ (T14)
K3.2. Dienstwege und Vorschriften	Codiert werden alle Hinweise, die Auskunft über Vorschriften und Dienstwege im Arbeitsalltag geben.	„Natürlich, also das muss abgekürzt werden. Vor allem, wenn die Zeit immer sehr schnelllebig wird, dann brauchst du deine kurzen Wege. So wie früher geht das einfach nicht mehr. Da hat es aber auch keine Computer gegeben. Du wirst ja überholt durch die Geschwindigkeit der Kommunikation und der Geschwindigkeit der Informationsweitergabe und das durchbricht ja auch die Hierarchien.“ (T13)
K3.3. Vorgaben/Rahmen	Codiert werden alle Hinweise auf Vorgaben und gesetzte	„aber es gibt halt sehr viele Dinge, die kann ich nicht ändern. Man kann finanziell nichts ändern, man kann

	Rahmengrenzen der Führungspersonen für Mitarbeitende.	gewisse Rahmenbedingungen nicht ändern. Also man kann sehr eingeschränkt schauen, dass man die Rahmenbedingungen so schafft wie sie halt passen.“ (T3) „Ja durchaus. Das heißt ich habe natürlich meine Vorstellungen und bin auch einer der auf seine Vorstellungen schaut und die auch wieder einfordert. Aber wenn du da in der linken und rechten Rahmengrenze bist, dann hast du sehr viel Spielraum.“ (T14)
K3.4. Feedback	Codiert werden alle Hinweise auf Feedbackmöglichkeiten von Mitarbeitenden an Führungspersonen und vice versa.	„Ganz wichtig und ich möchte auf keinen Fall, dass mir irgendwer etwas nicht sagt und dann vielleicht hinter dem Rücken redet, wo ich aber nichts ändern kann. Ich will auch Sachen dann besser machen können.“ (T14)
K3.5. Umgangsform	Codiert werden alle Hinweise auf den vorherrschenden Umgangston innerhalb der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.	„Ja also ich würde sagen wir haben einen sehr, beim Militär sagt man kameradschaftlichen Umgang. Darum ist auch die Stimmung gefühlt eigentlich gut.“ (T3) „Also es gibt natürlich die militärische Hierarchie und wie soll ich sagen, die formelle. Es wird schon formeller kommuniziert, das ist ganz klar, da gibt es einen Kommandanten und einen Untergeordneten, aber ansonsten glaube ich schon, dass im täglichen Betrieb, wir eine sehr wertschätzende, kameradschaftliche Kommunikation pflegen müssen. Sehr kollegial, ich will jetzt nicht sagen freundschaftlich, das ist etwas anderes, aber kollegial, wertschätzende Kommunikation muss schon sein.“ (T13)
K3.6. Stellenwert der Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise über den von Führungspersonen zugeschriebenen Stellenwert der Kommunikation.	„Ich weiße ihr einen sehr hohen Beitrag zu. Weil einfach das eine ist das inhaltliche und das andere ist was sonst einfach für Stimmungen und Schwingungen da sind und je mehr man mit den Mitarbeitern kommuniziert, desto mehr lassen sich auch Sachen früher erkennen. (T3) „Und ich denke das wesentliche ist da wirklich mit den Leuten reden und die Stärken der Leute nutzen“ (T14)
K4. Werte und Ziele	Codiert werden alle Hinweise auf die Absichten und	„Erstens meine Frage ist immer wie geht es allen, das ist mir schon wichtig, weil mir ist es auch wichtig, dass es

	Hintergründe der Führungskommunikation.	den Mitarbeitern gut geht. Ich kann nur auf Leistung zählen, wenn eine gewisse Mitarbeiterzufriedenheit da ist.“ (T15) „Ich glaube einmal die Wertschätzung und die offene transparente Kommunikation, also das man mit den Leuten einfach offen und ehrlich spricht. Ja das ist das Wichtigste.“ (T13)
K4.1. Motivation	Codiert werden alle Hinweise über Motivation und dessen Rolle für die Führungspersonen.	„Ich motiviere aber immer wieder Mitarbeiter auch der Hierarchie den Bottom-Up-Approach zu fahren. Also wenn jemand eine neue Idee hat, dann lasse ich die wirklich zu und fördere sie auch, weil ich sage da gibt es so viel Potenzial in der Hierarchie oder in den Luftstreitkräften. Wenn jemand eine großartige Idee hat warum soll man die nicht umsetzen?“ (T15) „Ich denke auch von der Mitarbeitermotivation geht es dann auch weiter, wenn man sagt man hat gewisse Freiheiten“ (T14)
K4.2. Respekt und Wertschätzung	Codiert werden alle Hinweise über Respekt und Wertschätzung in der Führungskommunikation gegenüber den Mitarbeitenden.	„Sie sollte auf Augenhöhe sein, sie sollte wertschätzend sein und es soll eine Zweiwegkommunikation sein.“ (T3) „Mir ist es wichtig, auch wenn ich jetzt der Vorgesetzte bin, dass ich versuche die Mitarbeiter auf meine Ebene zu holen. Also das sich jeder, ich sage jetzt einmal, als gleichwertig betrachtet und fühlt, weil ich der Überzeugung bin, dass dann das Maximum der Arbeitskraft oder der Leistung wirksam wird.“ (T13)
K4.3. Transparenz	Codiert werden alle Hinweise auf die Bedeutung von Transparenz in der Führungskommunikation.	„Und nach innen ist die Kommunikation extrem wichtig, um den Mitarbeitern zu erklären warum mache ich das eigentlich. Weswegen mache ich den das, was ist der Grund, was ist Ziel und Zweck hinter diesen Maßnahmen und das gehört genauso dazu nur wird das oft übersehen. Es wird viel nach außen kommuniziert, aber weniger nach innen.“ (T13)
K4.4. Verständnis	Codiert werden alle Hinweise von Führungspersonen, die ein Verständnis von	„Diese Dinge, die relativ einfach sind oder man sagt okay es ist zwar jetzt nicht ideal, dass jemand in Telearbeit geht aber ich sehe die persönliche

	Bedürfnissen der Mitarbeitenden hinweisen.	Situation und lasse ihn trotzdem in Telearbeit gehen. Entweder diese wöchentliche, wo man das anlassbezogen macht oder die generelle mit Bescheid, also das denke ich ist sehr wichtig, dass man einfach die Bedürfnisse von den Mitarbeitern auch berücksichtigt, soweit möglich.“ (T14)
K5. Hierarchie	Codiert werden alle Hinweise auf die militärische Hierarchie und dessen Einfluss im Arbeitsalltag.	„Natürlich sind wir Teil des Bundesheeres und wir sind genauso hierarchisch organisiert, nur gibt es bei uns zwei Denkansätze, zwei Vorgaben. Einerseits der Top-Down indem wir etwas anordnen. Ich motiviere aber immer wieder Mitarbeiter auch der Hierarchie den Bottom-Up-Approach zu fahren.“ (T15) „Aber was ich mitbekommen habe bei den Luftstreitkräften, es ist einfach das Persönlichere aber trotzdem das Professionelle.“ (T14)
K5.1. flache Hierarchiestruktur	Codiert werden alle Hinweise auf flachere Hierarchiestrukturen innerhalb der Luftstreitkräfte.	„Das ist halt einfach anders gewachsen und daher sind vielleicht auch schon die Mitarbeiter einfach anders konditioniert. Also der wächst ganz anders auf und der Umgang ist vielleicht miteinander auch nicht so förmlich, wie in einer anderen Organisation. Grundsätzlich glaube ich werden gewisse Dinge einfach vielleicht lockerer genommen, weil einfach die Situation besser passend ist und weil du mit einem lockeren Umgang vielleicht auch zum gleichen Erfolg kommst, als wie jetzt strikt nach Vorschrift.“ (T14)
K5.2. Expertise	Codiert werden alle Hinweise auf die Anerkennung von der Expertise der Mitarbeitenden und deren Bedeutung im Arbeitsalltag.	„Und wir schaffen es aber trotzdem diese hierarchischen Strukturen vor allem bei den Luftstreitkräften, wenn es jetzt um Fachexpertise geht zu überwinden und dann mehr in die Horizontale zu gehen und das ist glaube ich ist schon eine Spezialität.“ (T13)
K5.3. Vergleich Streitkräfte	Codiert werden alle Hinweise auf Unterschiede in den hierarchischen Strukturen zwischen	„Also ich glaube, dass es bei uns gut ist. Im Wesentlichen besser als wie in vielen anderen Teilen des österreichischen Bundesheeres, weil wir auch eine entsprechende Gesprächskultur haben.“ (T15)

	Landstreitkräften und Luftstreitkräften.	
K5.4. Befehlsstruktur	Codiert werden alle Hinweise auf die vorherrschenden Befehlsstrukturen der Führungspersonen.	„naja ich würde einfach sagen im Einsatz wird die hierarchische Struktur dann echt gelebt. Weil es einfach viele normierte Abläufe gibt, die aber in dem Bereich dann auch keinen Spielraum zulassen. Dass ich dort Diskussionen aufkommen lasse, das hat dort nicht Platz.“ (T3) „weil es einfach in der Auftragserfüllung wichtig ist, manchmal wenn es zeitkritisch ist, da muss ich einfach durch Befehlstaktik arbeiten“ (T15)
K5.5. Einsatzrealität	Codiert werden alle Hinweise auf Unterschiede oder Homogenität im Friedens- und Einsatzbetrieb der Luftstreitkräfte.	„Also das war auch das was ich mit schwimmen gemeint habe oder fließend, wie auch immer du dazu sagen möchtest. Wir haben zwar jetzt den Friedensbetrieb aber im Einsatz ist es einfach eine andere Organisationsstruktur, aber die Arbeitsweise ist die Gleiche.“ (T14)
K6. Herausforderungen	Codiert werden alle Hinweise auf bestehende Probleme und Herausforderungen.	„Die letzten Jahre jetzt auch aufgrund vieler Dinge die unklar sind. Also unklar im Sinne von Personalentscheidungen, Kaufentscheidungen und bei Personalentscheidungen ist halt die Geschichte, wenn die Leute mit sich selbst beschäftigt sind, haben sie weniger Zeit für den Blick nach außen und da kann man nur hoffen, dass das jetzt besser wird.“ (T3) „Ganz egal wo, in welcher Hierarchie du bist, dass du Informationen filterst, vorgaben gibst, zielgerichtet weitergibst, damit die Leute nicht überfordert werden. Da wirst du aber heutzutage teilweise einfach überholt.“ (T13)
K6.1. Ressourcen und Personal	Codiert werden alle angesprochenen Hinweise auf Personal und Ressourcenknappheit.	„Ich glaube, dass wir mit wenig Personal viel machen. Ich nehme jetzt das zum Vergleich mit anderen Luftstreitkräften, wie Deutschland oder die US Air Force. Generell haben die alle wesentlich mehr Personal. Ich glaube aber der Wirkungsgrad ist schon hoch bei uns, weil ich davon überzeugt bin, dass die Leitungsfunktionen, also

		Abteilungsleiter, Referatsleiter sehr wohl wissen was zu tun ist.“ (T15)
K6.2. bürokratische Hürden	Codiert werden alle Hinweise auf vorherrschende bürokratische Hürden, welche der Organisationsstruktur geschuldet sind und nicht primär in der Direktion 2 lösbar sind.	„Ich glaube man kann nicht mehr davon ausgehen, dass Dinge immer ewig gleichbleiben und wir haben die letzten Jahre immer wieder Änderungen in der Struktur gehabt, die uns hier im Haus gar nicht so stark betroffen haben. Bei uns war es mehr oder weniger ein neues Türschild. Die Masse ist da auf ihrem Arbeitsplatz geblieben. Also da merkt man jetzt auch extrem im Vergleich zum Nachbargebäude, die wurden komplett zerschlagen dadurch. Und da ist die Stimmung im Keller.“ (T3)
K6.3. Informationsweitergabe	Codiert werden alle Hinweise, die auf Schwierigkeiten beim Informationsfluss oder daraus resultierenden Problemen deuten.	„viele versuchen dann ihre Information so schnell wie möglich an den Mann zu bringen und dann ist das beim elektronischen Akt relativ einfach indem man einfach den Verteiler erweitert. Dann breche ich aus dieser Hierarchie aus und gib die Information nicht nur den Abteilungsleitern, sondern jedem einzelnen Mitarbeiter und so weiter. (...) Du kannst dann schon fast nicht mehr unterscheiden, was ist da jetzt wirklich relevant und was nicht. Also wir auch im dienstlichen Betrieb, obwohl wir in so einer strengen Hierarchie sind formell betrachtet, werden trotzdem durch Information und Informationsweitergabe durch dieses Informations-Sharing überflutet“ (T13)
K6.4. unklare Zuständigkeiten	Codiert werden alle Hinweise auf unklare Zuständigkeiten im Arbeitsalltag.	„Problem ist es immer nur dann, wenn Mitarbeiter zum Beispiel keine Rollenklarheit haben. Das heißt wenn er selbst mit seiner Rolle unzufrieden ist oder glaubt er ist da am falschen Platz, dann ist es natürlich schlecht.“ (T3)

Abstract

Die internen Kommunikationsprozesse in Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten einen immer höheren Stellenwert erlangt. Vor allem die Bedeutung von Mitarbeitenden als Stakeholder und deren Bedürfnisbefriedigung, rücken zunehmend in den Fokus moderner Unternehmensführung. Besonders Führungskommunikation gilt durch ihre Wechselseitigkeit der Kommunikationsprozesse zwischen Führungskräften und Angestellten als zentraler Gegenstand. Betrachtet man in diesem Zusammenhang Organisationen, deren Existenzen von einer gewissen hierarchischen Struktur abhängig sind – wie das Militär – so sind gewisse Hierarchieaspekte seit Jahrzehnten implementiert. Durch die extreme Strukturierung in Führungsebenen und Ränge, wird vor allem die Individualität der Mitarbeitenden dramatisch eingeschränkt.

Diese Masterarbeit widmet sich der Fragestellung, inwieweit die gesellschaftlichen Entwicklungen hin zu einer dezentralen Organisationsstruktur mit bedürfnisorientierten Kommunikationsprozessen mit bestehenden hierarchischen Strukturen vereinbar sind. Ziel ist es herauszufinden, wie Führungskommunikation heutzutage in einer streng hierarchischen Organisation funktioniert und ob gesellschaftliche Entwicklungsprozesse hin zu einer dezentralen Perspektive auf Kommunikation und Führung in den Arbeitsalltag integriert werden. Als Untersuchungsgegenstand wird die Direktion 2 – Luftstreitkräfte des Österreichischen Bundesheeres herangezogen. Im Zuge der empirischen Studie sollen die drei forschungsleitenden Fragestellungen **FF1**: Wie findet Kommunikation heutzutage in den streng hierarchischen Strukturen der österreichischen Luftstreitkräfte statt? **FF2**: Wie wird die Kommunikation von der Führungsebene mit ihren Mitarbeitenden umgesetzt? **FF3**: Wie wird die Führungskommunikation der Managementebene von den Mitarbeitenden wahrgenommen? beantwortet werden.

Für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen bedient sich die Masterarbeit der Methode des qualitativen halbstandardisierten Leitfadeninterviews. Insgesamt wurden 15 Interviews durchgeführt – vier Führungskräfte und 11 Mitarbeitende der Direktion 2 – Luftstreitkräfte.

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskommunikation in der Direktion 2 – Luftstreitkräfte als Balanceleistung zwischen einer strukturell notwendigen Hierarchielogik und einer sozial essenziellen Mitarbeiterorientierung verstanden werden muss. Auch in streng hierarchischen Systemen entsteht ein Bedarf nach stärkerer Bedürfnisorientierung und dialogischer Führung. Gleichzeitig zeigen die durchgeführten Interviews, dass diese Entwicklung nicht als vollständige Transformation sichtbar wird, sondern als Koexistenz zweier Logiken.

Abstract (EN)

Internal communication processes in companies have become increasingly important in recent decades. Above all, the importance of employees as stakeholders and the satisfaction of their needs are increasingly becoming the focus of modern corporate management. Management communication is considered a central issue due to the reciprocity of communication processes between managers and employees. If we consider organizations whose existence depends on a certain hierarchical structure—such as the military—certain hierarchical aspects have been implemented for decades. The extreme structuring of management levels and ranks dramatically restricts the individuality of employees.

This master's thesis addresses the question of the extent to which social developments toward a decentralized organizational structure with needs-oriented communication processes are compatible with existing hierarchical structures. The aim is to find out how leadership communication works today in a strictly hierarchical organization and whether social development processes toward a decentralized perspective on communication and leadership are integrated into everyday working life. The subject of the study is Directorate 2 – Air Force of the Austrian Armed Forces. During the empirical study, the three following research questions will be answered: **FF1:** How does communication take place today in the hierarchical structures of the Austrian Air Force? **FF2:** How is communication implemented by management with its employees? **FF3:** How is management communication perceived by employees?

To answer the research questions, the master's thesis uses the method of qualitative semi-standardized guided interviews. A total of 15 interviews were conducted – four with managers and 11 with employees of Directorate 2 – Air Force.

The results show that management communication in Directorate 2 – Air Force must be understood as a balancing act between a structurally necessary hierarchical logic and a socially essential employee orientation. Even in strictly hierarchical systems, there is a need for greater needs orientation and dialogical leadership. At the same time, the interviews conducted show that this development is not visible as a complete transformation, but rather as the coexistence of two logics.