

Boundaryless Communication

**Der Einfluss interner Kommunikation auf Imagebildung, Identifikation und
Kommunikationsverhalten in und aus Organisationen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Daniel Wolfgruber, Bakk.phil.

Matrikelnummer: 1310683081

Begutachterin: Mag. Anahid Aghamanoukjan

Wien, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17. Mai 2015

Unterschrift

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Interaktion zwischen interner Organisationskommunikation, von außen wahrgenommenem Image, organisationaler Identifikation und Servicequalität. Das Ziel ist es zu untersuchen, welchen Einfluss sowohl die individuelle Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, als auch das von außen wahrgenommene Image auf die organisationale Identifikation ausüben. Desweiteren ist von Interesse, wie sich diese Identifikation auf die Servicequalität gegenüber externen Stakeholdern auswirkt.

Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass die interne Organisationskommunikation als Basis aller Zusammenhänge zu verstehen ist. Die Zufriedenheit mit dieser, beeinflusst in einem hohen Maß, wie sehr sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation identifizieren, bzw. spielt diese auch bei der Konstruktion des von außen wahrgenommenen Organisationsimages eine übergeordnete Rolle. Außerdem konnte festgestellt werden, dass die Bereitschaft, eine Servicequalität an den Tag zu legen, insbesondere von der Höhe der organisationalen Identifikation abhängt. Zu guter Letzt konnten die Untersuchungsergebnisse festhalten, dass auch die Art und Weise, wie im privaten Umfeld über die Organisation gesprochen wird, von der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation beeinflusst wird.

Schlüsselbegriffe: Interne Organisationskommunikation, Imagebildung, Organisationale Identifikation, Kommunikationsverhalten, Servicequalität, Corporate Communication

Abstract

The present study deals with the interaction between internal corporate communication, perceived external image, organizational identification and service quality. The aim is to investigate the influence of the individual satisfaction with the internal organizational communication, as well as the perceived external image on the organizational identification. Moreover, it is of interest how the organizational identification affects the service quality to external stakeholders.

The results of the empirical study show that the internal corporate communication is to be understood as a cornerstone of all relationships. The satisfaction with it influenced to a large degree, how much employees identify with their organization and what they believe outsiders think about their organization. It was also found that the willingness to show a high degree of service quality to external stakeholders particularly depends on the individual level of organizational identification. Finally, the findings show that the way how employees talk in private life of their organization is influenced by the satisfaction with the internal corporate communications.

Keywords: internal corporate communication, corporate image, corporate identity, organizational identification, service quality, communications behavior

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung & Ziel der Arbeit	3
1.2	Forschungsfragen	7
1.3	Aufbau der Arbeit	7
2	Theoretischer Rahmen	9
2.1	Symbolischer Interaktionismus	9
2.2	Organisationskommunikation	12
2.2.1	Public Relations (PR)	13
2.2.2	Interne Organisationskommunikation	16
2.2.3	Integrierte Organisationskommunikation	24
2.2.4	Stakeholder-Kommunikation	26
2.3	Image	29
2.3.1	Konstruktivismus.....	30
2.3.2	Organisationsimage	34
2.4	Identifikation	37
2.4.1	Theorie der sozialen Identität	38
2.4.2	Organisationale Identifikation	40
2.5	Kommunikationsverhalten	43
2.5.1	Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	44
2.5.2	Servicequalität	46
2.6	Zusammenfassung des Theorieteils	49
3	Empirischer Teil	52
3.1	Modellerstellung & Hypothesen	52
3.2	Material & Instrumente	54
3.3	Vorbereitende Analysen	60
3.4	Stichprobe.....	66
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung	67

4	Ergebnisse	69
4.1	Korrelation der Skalen.....	70
4.2	Überprüfung der Hypothese 1	73
4.3	Überprüfung der Hypothese 2	76
4.4	Überprüfung der Hypothese 3	78
4.5	Weiterführende Analysen	80
4.6	Analyse soziodemographischer Unterschiede	88
5	Diskussion	93
5.1	Überprüfung des Kommunikationsmodells	93
5.2	Interpretation der Ergebnisse	98
	Literaturverzeichnis	104
	Online-Quelle	116
	Abbildungsverzeichnis	117
	Tabellenverzeichnis	118
	Anhang	119
	Fragebogen.....	119
	Screenshots des Online-Fragebogens	125
	Rohdaten.....	127

1 Einleitung

„Gut informierte Mitarbeiter sind motivierter, engagierter, arbeiten zuverlässiger, sind weniger krank und zeigen ihre Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber unter anderem dadurch, dass sie weniger oft ihren Arbeitsplatz wechseln“ (Grupe, 2011, S. 179).

Dieses Zitat kann als erster Annäherungsversuch verstanden werden, der das Erfordernis einer gelungenen internen Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation als Basis nachhaltigen (wirtschaftlichen) Erfolgs von Unternehmen bzw. Organisationen (im Rahmen dieser Arbeit wird vermehrt der Terminus „Organisation“ verwendet, da diese Arbeit nicht nur gewinnorientierte Unternehmen fokussiert) hervorhebt. Doch was ist interne Kommunikation, und wann kann sie als gelungen bezeichnet werden? Nicht nur Praktikerinnen und Praktiker in Kommunikationsabteilungen und –agenturen beschäftigen sich mit dem Gegenstand der internen Kommunikation; auch verschiedene wissenschaftliche Disziplinen haben sich in jüngster Vergangenheit dieser Thematik angenommen.

Neben der Kommunikationswissenschaft, haben unter anderem die Psychologie, die Betriebswirtschaftslehre, die Soziologie und die Rechtswissenschaften das Potenzial interner Kommunikation für sich entdeckt (Schneider & Retzbach, 2012a, S. 5 f.). Der Grund dafür ist, dass die interne Organisationskommunikation viele erfolgskritische Bereiche tangiert. So kann die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommene Qualität der internen Kommunikationsaktivitäten deren Einstellung zur Organisation und das damit verbundene Verhalten beeinflussen (Retzbach & Schneider, 2012, S. 19 ff.). Vor allem die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der internen Kommunikation – bzw. mit Teilen davon – hat unter anderem Auswirkungen auf deren Arbeitszufriedenheit, wie Mount und Back (1999) in der Hotellerie bzw. Carrière und Bourque (2009) im Rettungsdienst eruiert haben. Desweiteren wurde in mehreren Forschungsarbeiten auch der Zusammenhang zwischen der internen Kommunikation und der individuellen Job-Performance (z.B. Tsai, Chuang & Hsieh 2009), dem Commitment (z.B. Carrière & Bourque, 2009) und dem Grad der organisationalen Identifikation (z.B. Bartels, Peters, de Jong, Pruyn & van der Molen, 2010; Nakra, 2006; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001) untersucht.

Dass die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der internen Organisationskommunikation ein durchwegs erfolgskritischer Faktor für die gesamte Organisation sein kann, leuchtet ein, wenn man die Funktion der Organisationsmitglieder als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bedenkt. Sie repräsentieren die Organisation gegen-

über verschiedensten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und verfügen dementsprechend über einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den kommunikativen und in weiterer Folge wirtschaftlichen Erfolg der Organisation (Stuart, 2003, S. 37 f.). Dabei ist es unerheblich, ob es sich um ein gewinnorientiertes Unternehmen oder um eine Non-Profit Organisation handelt (Gonzalez & Chakraborty, 2012, S. 61 f.). Vor allem im Dienstleistungsbereich mit direktem Kundinnen- bzw. Kundenkontakt wird dieser Umstand nur allzu oft unterschätzt (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009, S. 663). Ein nach innen und außen abgestimmtes bzw. verbundenes Organisationsimage stellt daher insofern einen Erfolgsfaktor einer Organisation dar, da es sich auf das Ausmaß der individuellen Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation auswirkt (Stuart, 2003, S. 42). Somit wird deutlich, dass neben der Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, auch das individuell wahrgenommene Prestige der Organisation – die Außenwirkung – einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausübt (Aehling, Arnold & Retzbach, 2012, S. 84; Gonzalez & Chakraborty, 2012, S. 61; Smidts et al., 2001, S. 1058 f.; Stuart, 2003, S. 42 f.). Es ist jedoch nicht die organisationale Identifikation per se, die den Erfolg einer Organisation ausmacht, sondern das daraus resultierende Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sobald sich diese mit ihrer Organisation identifizieren, kann davon ausgegangen werden, dass sie sich dem Wohl der Organisation verpflichtet fühlen und ein dementsprechendes Verhalten an den Tag legen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, S. 255 f.).

Bell und Menguc (2002), Dukerich, Golden und Shortell (2002), sowie Kane, Magnusen und Perrewé (2012) konnten in ihren Arbeiten einen signifikanten Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Organizational Citizenship Behavior (OCB) feststellen. Hier sei jedoch erwähnt, dass in beiden Arbeiten davon ausgegangen wird, dass es sich bei OCB um ein sogenanntes Extra-Rollenverhalten (Extra-Role Behavior) handelt, also um Verhaltensweisen die nicht von der Organisation angeordnet bzw. gefordert, sondern von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freiwillig zum Wohl der Organisation gezeigt werden und über die eigentliche Arbeitstätigkeit hinausgehen (Organ, 1988, zitiert in Murphy, Athanasou & King, 2002, S. 288). Auf den Umstand, dass die Unterscheidung zwischen Extra-Role und In-Role Behavior (Verhaltensweisen im Rahmen der jeweiligen Tätigkeit) nicht unproblematisch ist, da sich erstes vor allem auf organisationsinterne Verhaltensweisen bezieht, wird im Abschnitt 2.5.1 eingegangen. Da Kundinnen und Kunden vor allem im Dienstleistungsbereich eher eine Beziehung zur Mitarbeiterin bzw. zum Mitarbeiter, und weniger zur Organisation selbst haben (Bienstock, DeMoranville & Smith, 2003, S. 362), wird deutlich, welchen Einfluss

das jeweilige Verhalten der Organisationsmitglieder in der Rolle als Botschafterin bzw. Botschafter der Organisation gegenüber der Kundschaft auf das Image, und dementsprechend auch auf den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation ausüben kann.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass in dieser Untersuchung die Termini Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (von Organisationen) und Mitglieder (von Organisationen) synonym verwendet werden. Dies hat zum einen semantische Gründe; zum anderen sind – wie weiter oben angedeutet – auch die Einstellungen der Mitglieder von Non-Profit Organisationen (Gemeinnützige Vereine, etc.) von Interesse, um zu untersuchen, ob – für diese Arbeit relevante – signifikante Unterschiede zwischen fest angestellten und ehrenamtlich tätigen Personen eruiert werden können.

1.1 Problemstellung & Ziel der Arbeit

Wie bereits erörtert, stellt eine langfristige Diskrepanz zwischen dem vom Management gewünschten und dem durch das Verhalten des Personals gegenüber Dritten generierten Image eine mögliche Bedrohung für den Erfolg – und damit für die Existenz – einer Organisation dar. Erfolgreiche Organisationen müssen sich in ihrer (unmittelbaren) Umwelt legitimieren; dies kann jedoch nur durch Verständigung mit dieser erzielt werden, was eine einheitliche und glaubwürdige Organisationskommunikation voraussetzt. Burkart (1995, S. 12) spricht hier von einer verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie in der Einleitung dargelegt wurde, durch ihre Funktion als Repräsentantinnen und Repräsentanten ihrer Organisation (im beruflichen wie im privaten Umfeld) einen enormen Einfluss auf den Erfolg der Kommunikationsaktivitäten ihrer Organisation haben, sollte der Terminus „Öffentlichkeitsarbeit“ neu überdacht werden, denn die Öffentlichkeit beginnt bereits innerhalb der Organisation (Grupe, 2011, S. 179). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass der Aufbau gesellschaftlicher Legitimität bereits im Inneren einer Organisation beginnen sollte, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Teile der Sozietät sind und die Handlungen ihrer und anderer Organisationen bewerten. Diesem Gedanken wird hier insofern Rechnung getragen, wenn man bedenkt, dass Organisationen bzw. Unternehmen „keine private, sondern eine gesellschaftliche Veranstaltung [sind], von der Gesellschaft zur Erfüllung bestimmter Aufgaben eingerichtet und gesichert – zum Nutzen der Gesellschaft“ (Hermann, 2004, S. 11). In der vorliegenden Arbeit wird von (gesellschaftlicher) Legitimation in Form kognitiver Anerkennung gesprochen. Dieser Zugang besagt, dass sich Organisationen im Rahmen von gesellschaftlich anerkannten Regeln und Normen bewegen und ihre Handlungen dementsprechend ausrichten, um als legitimes Mitglied der

Gesellschaft anerkannt zu werden (Thießen, 2011, S. 36). Wenn man nun davon ausgeht, dass der Legitimationsprozess von innen heraus stattfinden sollte, kommt man am Konstrukt der organisationalen Identifikation insofern nicht vorbei, wenn man bedenkt, dass organisationale Identifikation nur dann gedeihen kann, wenn sich die Werte und Normen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit denen der Organisation (größtenteils) überschneiden (Ashforth & Mael, 1989, S. 34; Dutton et al., 1994, S. 239). Ein fehlendes Zusammenspiel zwischen dem (zumeist positiv konnotierten) nach außen projizierten, und dem von den Organisationsmitgliedern selbst konstruierten Organisationsimage, kann schnell in ein Absinken der organisationalen Identifikation münden, was sich in weiterer Folge negativ auf die Kommunikation mit den externen und internen Stakeholdern auswirkt (Stuart 2003, S. 42). Somit lässt sich annehmen, dass eine schwache – oder gar fehlende – interne Legitimation vonseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über deren Kommunikationsverhalten gegenüber außenstehenden Personen, das Erreichen einer externen (gesellschaftlichen) Legitimation erschweren kann. Eine fehlende organisationale Identifikation kann somit zu einem, den Managementvorgaben widersprechenden Kommunikationsverhalten vonseiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber organisationsfremden Personen führen, welches eine (eventuell folgenreiche) wahrgenommene Inkonsistenz der Organisationskommunikation nach sich zieht. Eine integrierte Organisationskommunikation, die alle Kommunikationsmaßnahmen – nach innen und außen – aufeinander abstimmt, und somit ein in alle Richtungen kongruentes Organisationsbild generiert, ist somit als erfolgskritisch zu betrachten. Dies beinhaltet jedoch nicht bloß eine schön gefärbte Organisationskommunikation in der Form von Lippenbekenntnissen, sondern auch die davon abgeleiteten Handlungen.

Zeithaml, Berry und Parasuraman (1988, S. 44) konstatieren in ihrer wegweisenden Arbeit zum Thema Servicequalität, dass eine Diskrepanz zwischen der nach außen beworbenen und der tatsächlich vorhandenen Servicequalität zu einer besonders negativen Bewertung vonseiten der Kundschaft führen kann. Erst wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das anhand ihrer Beobachtungen konstruierte Organisationsimage positiv bewerten, erhöht sich auch deren Identifikation mit der Organisation (Smidts et al., 2001, S. 1058 ff.), was in weiterer Folge zu einem mit den Organisationswerten konsistenten Verhalten führt (Dutton et al., 1994, S. 255). Darum ist festzuhalten, dass die Einstellungen der Belegschaft bezüglich der eigenen Organisation und das damit einhergehenden (Kommunikations-)Verhalten gegenüber externen Personen, die Reputation der Organisation, und den damit eng verbundenen wirtschaftlichen Erfolg, beeinflussen (Riordan, Gatewood & Bill, 1997, S. 410). Es sei zu beachten, dass im

Gegensatz zum wünschenswerten Verhalten, vor allem unehrliche Handlungen der Organisationsmitglieder gegenüber externen Personen zu einer negativen Mundpropaganda – und einem dementsprechend negativ konnotierten Image – führen (Scott & Jehn, 2003, S. 256).

Bell und Menguc (2002, S. 140) konnten in ihrer, in der Versicherungsbranche durchgeführten Studie, zeigen, dass die Servicequalität von Kundinnen und Kunden besser bewertet wird, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Organizational Citizenship Behavior an den Tag legen, welches wiederum vom Grad der organisationalen Identifikation abhängt. Hier sei jedoch erwähnt, dass die Autoren keinen direkten signifikanten Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und der von Kundinnen und Kunden wahrgenommenen Servicequalität feststellen konnten (Bell & Menguc, 2002, S. 140). Dabei ist aber festzuhalten, dass nur eine einzelne Organisation und ihre Kundschaft untersucht wurden, was zu einer eingeschränkten Aussagekraft führt. Desweiteren gilt es zu bedenken, dass sich das Verständnis von Servicequalität zwischen dem Management des Unternehmens und den Konsumentinnen bzw. Konsumenten unterscheiden kann, was trotz größter Bemühungen vonseiten der Belegschaft zu einer negativen Bewertung der Servicequalität durch die Kundinnen und Kunden führen kann (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988, S. 44). Darum ist es unter anderem das Ziel dieser Arbeit, die Bereitschaft der Belegschaft zu einem serviceorientierten (Kommunikations-)Verhalten zu eruieren, und ob ein Zusammenhang mit dem Ausmaß der organisationalen Identifikation festzustellen ist.

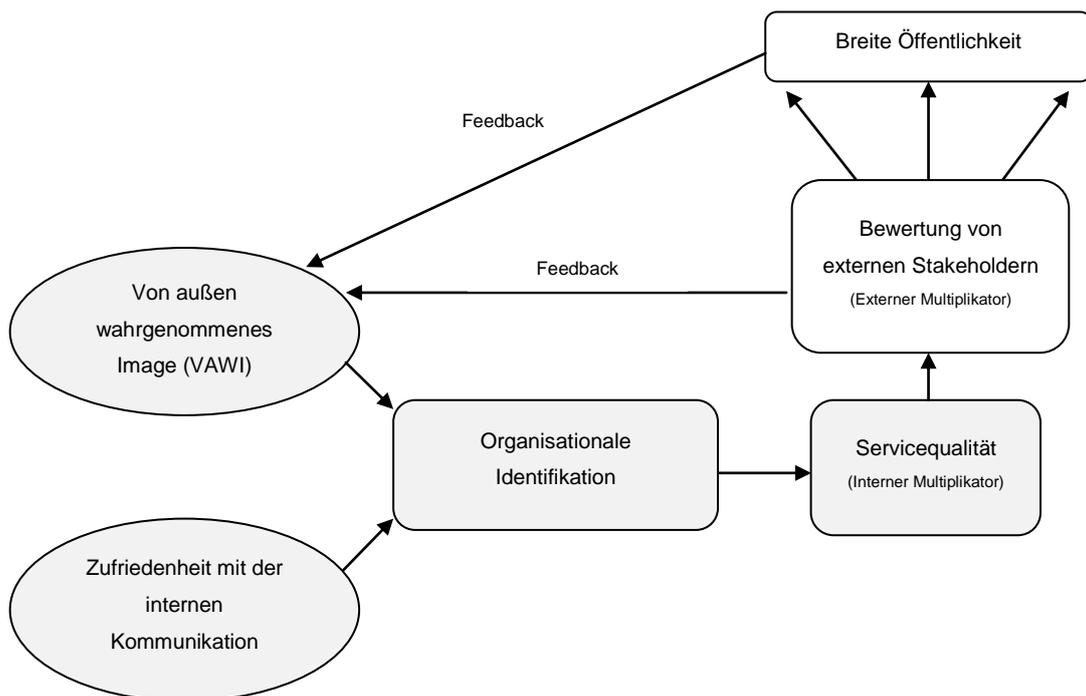
Da die von der Organisation gewünschten Verhaltensweisen, wie z.B. Leistungsbereitschaft, und die Effektivität der Belegschaft auch vom Ausmaß der organisationalen Identifikation abhängen (Gonzalez & Chakraborty, 2012, S. 62), wird deutlich, warum diese psychologische Variable von Bedeutung für Organisationen jeglicher Gattung ist bzw. sein sollte. Dies gilt besonders, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im direkten Kontakt mit Kundinnen und Kunden, Partnerunternehmen, Behörden, etc. stehen, welche sich ein Bild vom jeweiligen Unternehmen machen und dieses weiter kommunizieren. Dieser vermutete Schneeballeffekt, ausgehend von der internen Organisationskommunikation, hat diese Arbeit angeregt und soll in weiterer Folge untersucht werden.

Das Problem, das diese Untersuchung antreibt, ist der Umstand, dass die oben erwähnten Konstrukte zwar untersucht, aber zumeist nicht im Rahmen dieses „Schneeballeffekts“ miteinander verbunden wurden. Dementsprechend ist das Ziel dieser Arbeit, auf der *individuellen* Ebene zu untersuchen, ob das Ausmaß der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation und das jeweils von außen wahrgenommene Image einen

Einfluss auf das jeweilige Ausmaß der organisationalen Identifikation haben. Desweiteren soll im Zuge dieser Arbeit eruiert werden, welche Auswirkungen das Ausmaß der jeweiligen Identifikation auf den Grad der Serviceorientierung – hier: Servicequalität – hat. In der vorliegenden Untersuchung wird Servicequalität – welche als serviceorientierte Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit externen Stakeholdern verstanden werden kann – als ein wichtiger Faktor im Rahmen der Konstruktion des Organisationsimages betrachtet.

Um den Gedankengang – und die vom Autor dieser Arbeit vermuteten Zusammenhänge – nachvollziehen zu können, sollen diese im Rahmen eines Modells illustriert werden. Hier sei erwähnt, dass die Kausalitäten auf Basis der gegenwärtigen Forschungsergebnisse angenommen werden.

Abbildung 1: Schneeball-Modell der Organisationskommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: Es werden nur die Zusammenhänge der grau hinterlegten Konstrukte untersucht.

1.2 Forschungsfragen

Anhand der Ziele dieser Arbeit lassen sich drei Forschungsfragen ableiten:

1. Inwiefern beeinflusst das von außen wahrgenommene Image (VAWI) die jeweilige organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
2. Inwiefern beeinflusst die individuelle Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation die jeweilige organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
3. Inwieweit beeinflusst das Ausmaß der organisationalen Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deren individuelle Bereitschaft eine hohe Servicequalität zu erzielen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Um die Forschungsfragen adäquat zu beantworten, werden im folgenden Abschnitt verschiedene Theorien und Modelle verhandelt. Dieser Teil wird mit dem Symbolischen Interaktionismus eröffnet, da dieser hier als übergeordnete Kommunikationstheorie verstanden wird. Die weiteren Abschnitte des Theorieteils setzen sich aus den Themengebieten Organisationskommunikation, Image, Identifikation und Kommunikationsverhalten zusammen. Dabei behandelt die *Organisationskommunikation* die Themen Public Relations, interne Organisationskommunikation (inklusive der „Sonderdisziplin“ Change-Kommunikation), integrierte Organisationskommunikation, sowie Stakeholder-Kommunikation. Der Abschnitt *Image* wird von der Theorie des Konstruktivismus eingeleitet, bevor die Konstruktion von Organisationsimages genauer erläutert wird. Im Unterkapitel *Identifikation* wird zunächst auf die Theorie der sozialen Identität eingegangen, um sich in weiterer Folge dem Konstrukt der organisationalen Identifikation theoretisch und empirisch fundiert zu nähern. Den Abschluss des Theorieteils bildet das Thema *Kommunikationsverhalten*. Eingeleitet wird dieser Abschnitt vom Konstrukt des Organizational Citizenship Behavior (OCB), gefolgt von einer Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Servicequalität.

Im empirischen Teil werden zunächst die Hypothesen und das modifizierte Schneeball-Modell der Organisationskommunikation vorgestellt. Darauf folgend werden Material und Instrument, sowie die Stichprobe, die Ergebnisse der vorbereitenden Analysen und die Durchführung der empirischen Erhebung erläutert.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse dargestellt, die mithilfe verschiedener statistischer Verfahren ermittelt werden konnten. Beginnend mit der Hypothesenprüfung, werden weitere interessante und praxisrelevante Resultate präsentiert, die über die aufgestellten Zusammenhangshypothesen hinausgehen.

Zu Beginn des fünften und letzten Kapitels, werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und das finale Schneeball-Modell der Organisationskommunikation skizziert. In weiterer Folge wird dieses diskutiert und diverse Schlussfolgerungen für die Praxis und die Scientific Community gezogen. In weiterer Folge werden Defizite und Einschränkungen der vorliegenden Arbeit verhandelt. Den Abschluss bilden Anregungen für zukünftige, einschlägige Forschungsbemühungen.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Symbolischer Interaktionismus

Am Beginn dieses Abschnitts soll die Kommunikationstheorie des Symbolischen Interaktionismus von Herbert Blumer (1973) vorgestellt werden. Dieses Theoriegebäude soll hier als theoretische Unterfütterung der in dieser Arbeit behandelten Konstrukte – und deren Interdependenzen – dienen. Zwar wurde dieser theoretische Zugang in der einschlägigen Forschung nur peripher mitgedacht; es kann jedoch – wie weiter unten zu sehen sein wird – konstatiert werden, dass Menschen fast ausschließlich unter Zuhilfenahme von Zeichen bzw. Symbolen kommunizieren, und erst dadurch wechselseitige Verständigung mit ihren Interaktionspartnern erzielen, können.

Der Soziologe Herbert Blumer (1973) hat, auf den Überlegungen von George Herbert Mead (1968) aufbauend, diese Handlungstheorie entworfen. Diese Theorie folgt drei Prämissen (Blumer, 1973, S. 81):

1. *Menschen handeln Dingen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen, die diese für sie haben.*
2. *Die Bedeutung der Dinge entsteht durch die sozialen Interaktionen mit den Mitmenschen.*
3. *Die Bedeutungen werden in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen eingeht, gehandhabt und abgeändert.*

Die uns umgebenden „Dinge“ werden im Rahmen dieses Theoriegebäudes nicht als isolierte Entitäten verstanden, sondern existieren ausschließlich raum- und zeitgebunden (Burkart, 2002, S. 55). Der Fokus wird somit auf die jeweilige Bedeutung des „Dings“ gelegt, da diese ein Resultat von Interaktionsprozessen zwischen kommunizierenden Personen ist (Blumer, 1973, S. 83). Die aus diesem Kommunikationsakt generierte Bedeutung des Objektes ergibt sich aus der Art und Weise wie die interagierenden Personen in Bezug auf das Objekt handeln. Dementsprechend können die gemeinsam ausgehandelten Bedeutungen als soziale Produkte bzw. Schöpfungen verstanden werden (Blumer, 1973, S. 83 ff.).

Ein als Symbol fungierendes Zeichen repräsentiert somit nicht nur einen bestimmten Gegenstand, sondern offenbart in Kombination mit diesem eine bestimmte Art von Beziehung. Aus diesem Grund lässt sich festhalten, dass kommunizierende Personen nur

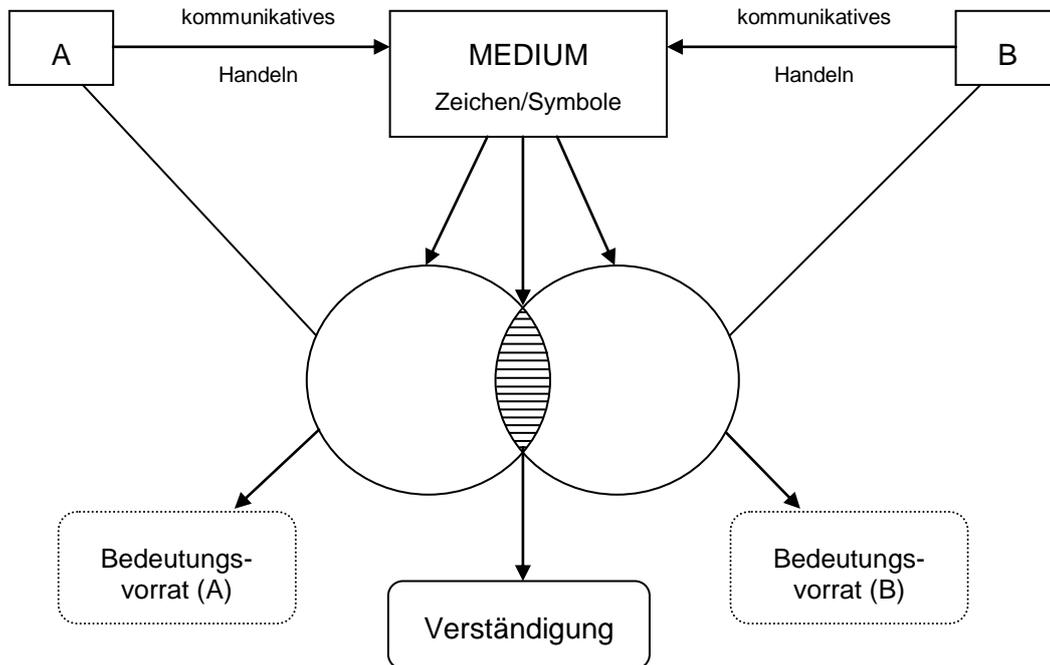
mittels der Verwendung von Symbolen miteinander in Beziehung treten können (Burkart, 2002, S. 55 f.).

An Mead (1968) anknüpfend unterscheidet Blumer (1973, S. 87) zwischen nicht-symbolischer und symbolischer Interaktion. Bei erstem antwortet man direkt auf eine Handlung, ohne diese zu interpretieren - z.B. eine reflexartige Bewegung. Im zweiten – und für die vorliegende Arbeit relevanten – Fall, interpretiert die antwortende Person die vorangegangene Handlung, verleiht ihr eine Bedeutung und reagiert dementsprechend darauf. Wenn die interagierenden Parteien der ausgeführten Handlung dieselbe Bedeutung beimessen, dann kann von Verständigung gesprochen werden (Blumer, 1973, S. 88). Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die interagierenden Personen folglich Zeichen als Symbole instrumentalisieren, da nur mit deren Hilfe die wechselseitig vorhandenen Bedeutungen bzw. Bedeutungsvorräte im jeweiligen Bewusstsein aktualisiert werden können (Burkart, 2002, S. 56). Unter dem Terminus „Bedeutungsvorrat“ werden – ähnlich wie beim Konstruktivismus (siehe unten) – die individuell gemachten Erfahrungen verstanden, wobei zu beachten ist, dass unterschiedlichste Sozialmechanismen (z.B. Familie, Arbeitsplatz oder Massenmedien) dafür sorgen, dass es zu Überschneidungen in der Erfahrungswelt innerhalb einer Gesellschaft kommt, und in weiterer Folge nicht zu einem Wildwuchs an rein subjektgebundenen Bedeutungen (Burkart, 2002, S. 57 f.). Mead (1968, S. 85, zitiert in Burkart, 2002, S. 56 f.) spricht in diesem Zusammenhang von „signifikanten Symbolen“, welche als Zeichen zu verstehen sind, die einen damit verbundenen Vorstellungsinhalt ausdrücken und durch Kommunikation eben diesen Inhalt auch in den Gedanken der Interaktionspartnerin bzw. des Interaktionspartners evozieren.

Das kommunikative Hauptziel – nämlich Verständigung – ist somit nur durch die Genese intersubjektiv geteilter Bedeutungen erreichbar. Um dieses Ziel zu erreichen ist es jedoch essentiell, die mentale Rolle der Kommunikationspartnerin bzw. des Kommunikationspartners zu übernehmen, da nur so die Absicht und die bevorstehende Handlung des Gegenübers nachvollzogen und interpretiert werden kann (Blumer, 1973, S. 89).

Die folgende Abbildung soll die symbolisch vermittelte Interaktion zwischen Kommunikantinnen bzw. Kommunikanten veranschaulichen und somit verständlicher machen.

Abbildung 2: Verständigung mittels symbolischer Interaktion



Quelle: Burkart (2002, S. 60)

Die Abbildung illustriert eine Kommunikationssituation zwischen zwei Interaktionspartnerinnen bzw. -partner. Bei dem Versuch miteinander zu kommunizieren, treten sie mittels der Verwendung von Zeichen bzw. Symbolen in wechselseitigen Kontakt. Im Zuge dieser Interaktion aktualisieren beide ihre individuell „abgespeicherten“ Bedeutungsvorräte. In der hier dargestellten Situation überschneiden sich Teile ihrer aktualisierten Bedeutungsvorräte, wodurch es zu einer partiellen Verständigung kommt – durch die gekennzeichnete Schnittmenge veranschaulicht. Diejenigen Bereiche, die sich nicht überschneiden, sind als komplett subjektbezogene Erfahrungen zu verstehen, die nicht miteinander geteilt werden. Somit hängt das Ausmaß der Verständigung davon ab, wie ähnlich oder verschieden die jeweils gemachten Erfahrungen und Erlebnisse sind. Obwohl theoretisch möglich, sind sowohl eine komplette Deckungsgleichheit der Bedeutungsvorräte, als auch eine nicht vorhandene Überschneidung, innerhalb einer Gesellschaft eher unwahrscheinlich (Burkart, 2002, S. 59 f.).

Im Rahmen der organisationalen Imagebildung ist gerade die symbolische Interaktion von entscheidender Bedeutung, da diese schlussendlich dazu führt, dass Bewertungen und Anschlusshandlungen vonseiten der Kommunikationspartnerinnen und Kommunikationspartner vorgenommen werden (hier sei erwähnt, dass es sich auch hier immer um Kommunikationsphänomene handelt, da spätestens die Anschlusshandlungen oder

auch das Unterlassen bestimmter Handlungen als Feedback zu verstehen sind, die ihrerseits wieder Handlungen vonseiten der kommunizierenden Organisation evozieren, usw.). Im für die Organisation besten Fall wird das intersubjektiv konstruierte Image von den verschiedenen internen und externen Stakeholdern als vertrauenswürdig bewertet, was wiederum wünschenswerte Einstellungen (z.B. Zufriedenheit; Vertrauen; etc.) und Handlungen (z.B. besonderer Einsatz für die eigene Organisation; der Kauf eines Produkts oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung) zur Folge hat.

Die Theorie des Symbolischen Interaktionismus kann für die hier getätigten Überlegungen als besonders fruchtbar verstanden werden, wenn man z.B. bedenkt, dass die Bildung von Images (organisationsintern wie –extern) nicht nur intrapersonal entsteht, sondern auch durch die wechselseitige Interaktion mit Dritten konstruiert wird (Dutton et al., 1994, S. 257). Dies kann man jedoch auch auf die anderen – hier behandelten – Konstrukte umlegen. Da sowohl die interne Organisationskommunikation, als auch das Kommunikationsverhalten (hier: Servicequalität) gegenüber externen Stakeholdern ausschließlich über eine symbolisch vermittelte Interaktion vonstattengehen, wird deutlich, welchen Stellenwert dieses Theoriegebäude für die Erforschung zwischenmenschlicher Kommunikation hat bzw. haben sollte. Dies gilt auch für die organisationale Identifikation, da das individuelle Identifikationsniveau – wie noch zu sehen sein wird – von den (Zwischen-)Resultaten der reziproken – symbolisch vermittelten – Kommunikationsprozesse abhängt.

Nachdem die für diese Untersuchung forschungsleitende Kommunikationstheorie des Symbolischen Interaktionismus vorgestellt wurde, beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit dem Thema Organisationskommunikation. In diesem Rahmen wird sowohl die nach außen gerichtete, als auch die interne Organisationskommunikation, näher beleuchtet.

2.2 Organisationskommunikation

Hier sollen nun wesentliche theoretische Eckpfeiler zum Thema Organisationskommunikation dargestellt werden, wobei im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter auf die Themen Marketing und Werbung eingegangen wird. In weiterer Folge sollen die Kommunikationsformen Public Relations (PR), interne Organisationskommunikation (inklusive der „Sonderdisziplin“ Change-Kommunikation) und integrierte Organisationskommunikation erörtert und definiert werden.

2.2.1 Public Relations (PR)

Da jede Organisation nicht isoliert, sondern innerhalb einer (oder mehrerer) Gesellschaft(en) agiert, kann postuliert werden, dass Organisationen Beziehungen zu ihrer Umwelt bzw. zur Öffentlichkeit aufbauen und pflegen müssen, um langfristig (wirtschaftlich) erfolgreich zu sein (Busl & Haffa, 2012, S. 161). Wie bereits weiter oben erläutert, hängt dieser Erfolg unter anderem von der gesellschaftlichen Legitimation der organisationalen Ziele und Aktivitäten ab. Nach Ronneberger (1991, S. 15 ff.) besteht das Hauptziel gesetzter PR-Aktivitäten darin, Legitimität durch Information zu erreichen, indem man die Organisationsinteressen in die Öffentlichkeit trägt, um sich ihrer Kritik zu stellen und in weiterer Folge durch diese Auseinandersetzung einen Konsens herzustellen. Dem Stakeholder-Ansatz folgend, welcher alle Anspruchsgruppen im Management- und Kommunikationsprozess berücksichtigt (im Detail siehe Abschnitt 2.2.4), soll Legitimität durch die Integration der Organisation in die Gesellschaft, und vice versa, geschaffen werden (Karmasin, 2007, S. 72 f.). PR-Forscher Kunczik (2010, S. 33) geht seinerseits davon aus, dass Public Relations schlussendlich auf Umweltkontrolle abzielen. Dies geschieht durch die Beeinflussung von (Teil-)Öffentlichkeiten, der Informationssammlung in der Umwelt und der kontinuierlichen Anpassung zwischen angestrebten Zielen und tatsächlichen Verhältnissen in der Umwelt. Daraus kann gefolgert werden, dass es den Organisationen darum geht, individuelle Handlungsspielräume durch das Informieren verschiedenster Gesellschaftsbereiche zu schaffen (Signitzer, 2007, S. 161).

Einer konstruktivistischen Perspektive folgend, definiert Merten (2008, S. 48 f.), der im Rahmen seiner Forschungsarbeit auf über 500 Definitionen von Public Relations gestoßen ist, PR als „eine neue Profession, die die Konstruktion von Wirklichkeit als ernst zu nehmenden Beruf betreibt“. Diese Definition könnte vermuten lassen, dass das Prinzip „Tarnen und Täuschen“ auf der alltäglichen Agenda jedes PR-Profis steht. Dieser Einwand ist jedoch insofern mit Vorsicht zu genießen, wenn man – wie weiter oben beschrieben – beachtet, dass das Hauptziel der Public Relations auf die Genese gesellschaftlicher Legitimation abzielt. Legitimation oder Akzeptanz können jedoch nur auf der Grundlage wechselseitigen Vertrauens erreicht werden, weswegen dieser Begriff oft ins Zentrum des PR-Diskurses gestellt wird (Weder, 2010, S. 76). Dabei ist zu beachten, dass die öffentliche Akzeptanz der von der Organisation gesetzten Kommunikationsmaßnahmen, unter anderem von den bereits gemachten Erfahrungen der Anspruchs- bzw. Dialoggruppen abhängt (Weder, 2010, S. 76 f.). Folgende Faktoren spielen sowohl beim Aufbau, als auch beim langfristigen Erhalt von öffentlichem Vertrauen und Glaubwürdigkeit, eine übergeordnete Rolle (Weder, 2010, S. 77):

- *Sach- & Problemlösungskompetenz der Organisation*
- *Kommunikationsadäquatheit (Konsistenz, Transparenz, Offenheit)*
- *Gesellschaftlich verantwortliches Handeln der Organisation*

Als ein weiterer Beleg dafür, dass sich die PR-Profession unter anderem über ihr Ziel, öffentliches Vertrauen aufzubauen, definiert, kann das Leitbild des Public Relations Verband Austria (PRVA) herangezogen werden. Hierbei handelt es sich um die freiwillige Standesvertretung österreichischer Kommunikationsprofis, die Public Relations wie folgt definiert (www.prva.at/ueber-uns/leitbild, 7.4.2015):

„Public Relations umfassen alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern“.

Es sei erwähnt, dass Vertrauen auch in alltäglichen Kommunikationssituationen eine überaus relevante Rolle spielt. Diese Überlegung leuchtet insofern ein, wenn man bedenkt, dass es sich bei jedem Kommunikationsakt um einen Vertrauensprozess handelt, da sich das Gegenüber niemals komplett sicher sein kann, ob die kommunizierende Person relevante Informationen verschweigt, oder gar die Unwahrheit sagt (Keller, 2007, S. 113).

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Punkt, wenn es um öffentliche Vertrauensbildung geht, ist das Thema Online-Kommunikation. Gerade in Zeiten von Facebook, Twitter & Co, ist die Online-Präsenz von Organisationen insofern von Relevanz, da sie zum einen dem PR-Postulat der Dialogorientierung auf Augenhöhe folgt, und zum anderen den jeweiligen Kommunikationsverantwortlichen ein Werkzeug für das Monitoring der Kommunikation *über* die Organisation im virtuellen Raum bereitstellt (Busl & Haffa, 2012, S. 167). Vor allem die bereits erwähnten Social Media-Plattformen können im Rahmen der Online-Kommunikation sowohl als Chancen, als auch als Risiken betrachtet werden. Einerseits besteht die Gefahr, dass verärgerte Personen binnen kurzer Zeit einen sogenannten Shitstorm initiieren. Andererseits ermöglichen derartige Tools eine aktive und transparente Kommunikation mit (relevanten) Dialoggruppen, was in weiterer Folge das öffentliche Vertrauen in die Organisation stärkt, und ein positives Image (bzw. positive Images) gedeihen lässt (Busl & Haffe, 2012, S. 167). Trotz der teils rasanten Verbreitung des Internets, und der dadurch für die Organisationen immer günstiger werdenden Möglichkeiten, die Öffentlichkeit(en) via Online-

Kommunikation zu erreichen, kann der Journalismus nach wie vor als die Hauptzielgruppe der PR-Profis identifiziert werden (Fröhlich, 2005, S. 102).

Dem Autor der vorliegenden Arbeit ist es bewusst, dass die Einschätzung von Fröhlich (2005) mittlerweile zehn Jahre alt ist und dementsprechend an Aussagekraft eingebüßt hat. Dennoch kann auch noch im Jahr 2015 angenommen werden, dass vor allem öffentliche Institutionen, sowie staatliche und teilstaatliche (Groß-)Konzerne und Organisationen, nach wie vor „klassische“ Presse- bzw. Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Diese These beruht auf der Annahme, dass insbesondere einflussreiche Institutionen, bzw. Organisationen, es versuchen, „ihre“ Themen auf die Agenda der Massenmedien zu setzen. In diesem Zusammenhang wird von Issue-Management gesprochen (Matthes, 2007, S. 35 f.). Mithilfe des Issue-Managements verfolgen die Kommunikationsverantwortlichen einer Organisation ihren Plan, die öffentlichen Themen dahingehend zu definieren und zu steuern, sodass sie der Erreichung der eigenen Organisationsziele dienlich sind (Matthes, 2007, S. 35 f.).

Eine derartige Vorgangsweise ist vor allem in Krisensituationen zu erwarten, wenn man eine Krise als ein Ereignis betrachtet, das einen radikalen und unvorhersehbaren Bruch institutionalisierter Routinen nach sich zieht und eine beträchtliche Anzahl von Personen betrifft (Giddens, 1995, S. 112). Dementsprechend haben Krisen-PR zum einen das Ziel, den internen und externen Stakeholdern es zu ermöglichen, sich selbst ein Bild über die Ursachen und den Verlauf der Krisensituation zu machen. Zum anderen sollen die korrigierenden Maßnahmen der Organisation kommuniziert werden, die dazu dienen, die Auswirkungen auf die Stakeholder so gering wie möglich zu halten – es soll Vertrauen geschaffen werden (Herbst, 2005, S. 89 ff.). Aufgrund dieser Erörterungen wird zweierlei deutlich: Einerseits richtet sich Krisen-PR – wenn man der von Giddens (1995) angestellten Krisendefinition folgt – an ein breites Publikum. Andererseits soll durch die breit gestreuten Kommunikationsinhalte Vertrauen geschaffen bzw. zurückerobert werden. Beide Aspekte sprechen dafür, dass zumindest in Krisenzeiten ein klassisches Issue-Management betrieben wird.

Obwohl Public Relations zumeist als ein Potpourri nach außen gerichteter Kommunikationsstrategien und –maßnahmen verstanden werden, ist festzuhalten, dass sich die Organisationskommunikation auch an organisationsinterne Personen (auch interne Öffentlichkeit genannt) richtet. So definiert Bentele (1997, S. 22 f.) Public Relations wie folgt:

„Public Relations sind das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen und externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits. Funktionen von Public Relations sind Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlicher Vertrauenserwerb, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens“.

Aufgrund dieser Definition – die auch für die vorliegende Arbeit gilt – wird deutlich, dass sich Public Relations an ein breit gefächertes „Publikum“ richten und dialogorientiert gestaltet sind, um Verständigung und Vertrauen zu schaffen. Da sich Public Relations jedoch zu einem nicht unerheblichen Teil an organisationsexterne Stakeholder richten, und dementsprechend unterschiedliche Kommunikationsstrategien konzipiert und verfolgt werden, soll im Folgenden die interne Organisationskommunikation – als Teilgebiet der Public Relations – thematisiert werden. Da sich diese Arbeit insbesondere mit interner Organisationskommunikation auseinandersetzt, sollen neben den Grundprinzipien und den gängigen Kommunikationskanälen, auch die potenziellen (psychischen) Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder näher betrachtet werden.

2.2.2 Interne Organisationskommunikation

Interne Kommunikation – auch Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterkommunikation oder interne Public Relations genannt – ist per Definition ein Teilbereich der gesamten Organisationskommunikation, wobei eine scharfe Trennung nur bedingt möglich ist, da viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kundinnen bzw. Kunden oder Bürgerinnen bzw. Bürger ebenfalls zu den Adressatinnen bzw. Adressaten nach außen gerichteter Kommunikationsaktivitäten gehören (Erlmoser, 2014, S. 193). Dementsprechend liegt es nahe, die verschiedensten Kommunikationsmaßnahmen zu koordinieren. In so einem Fall spricht man von integrierter Kommunikation, welche im Abschnitt 2.2.3 thematisiert wird. Im Rahmen der internen Kommunikation unterscheidet man zwischen vertikaler Managementkommunikation (Führungskräfteebene) und horizontaler Kommunikation zwischen „gleichgestellten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Erlmoser, 2014, S. 194). Die unterschiedlichen internen Kommunikationsformen lassen sich jedoch nicht nur nach der hierarchischen Beziehung unterteilen, sondern unter anderem auch nach dem Informationsfluss (top-down und bottom-up), der Formalität (formal oder informal), dem Grad der Interaktivität (Rollenwechsel zwischen Sender und Empfänger von Informationen) und der mit ihr einhergehenden Synchronität, sowie danach, ob es sich um Individual- oder Massenkommunikation handelt (Schneider & Retzbach, 2012a, S. 9 ff.). Neben den klassischen Formen der direkten Kommunikation und

diverser Printpublikationen (z.B. interne Zeitungen), spielen mittlerweile digitale Medien – insbesondere Email, Intranet, Telefon- und Videokonferenzen, Social Media-Applikationen oder Business-TV – eine immer wichtigere Rolle (Erlmoser, 2014, S. 198 f.; Schneider & Retzbach, 2012a, S. 8 ff.).

Welch und Jackson (2007, S. 183) definieren interne Kommunikation als „strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organisations“. Kunczik (2010, S. 436) konstatiert, dass interne Organisationskommunikation darauf abzielt, das Zusammengehörigkeitsgefühl unter und zwischen den Mitgliedern einer Organisation zu stärken. Dadurch nimmt die Identifikation mit den Organisationszielen zu, was gleichzeitig die Motivation, sich für die Ziele der Organisation einzusetzen, steigert. Die interne Organisationskommunikation verfolgt jedoch mehrere Ziele, die grob in zwei Teilbereiche gegliedert werden können: mitgliederbezogene und organisationsbezogene Ziele (Macharzina, 1990, zitiert in Retzbach & Schneider, 2012, S. 18 ff.). Die mitgliederbezogenen Ziele interner Kommunikation orientieren sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beziehen sich unter anderem auf die Erhöhung des individuellen Commitments, der organisationalen Identifikation und der Arbeitszufriedenheit. Außerdem kann der Versuch den Arbeitsstress zu reduzieren als mitarbeiterbezogenes Ziel identifiziert werden (Retzbach & Schneider, 2012, S. 18 ff.). Die organisationsbezogenen Ziele fokussieren den (ökonomischen) Output aus der Investition in die interne Unternehmenskommunikation und können dementsprechend als Folge der mitarbeiterbezogenen Ziele angesehen werden. Diese sind unter anderem eine bessere interne Koordination, eine Verbesserung der Arbeitsleistung und die Reduktion von Fehlzeiten und Kündigungen (Retzbach & Schneider, 2012, S. 24 ff.). Somit lässt sich konstatieren, dass das Hauptziel interner Kommunikation die Beeinflussung der Einstellungen (Commitment, Identifikation, etc.) und des Verhaltens (effizienteres Arbeiten, weniger Fehlzeiten, etc.) der Belegschaft ist – normativ gesehen zum beidseitigen Vorteil. Es lässt sich aber – nach einem „klassischen“ Verständnis – auch eine weitere Differenzierung der internen Kommunikation anstellen: die im engeren und die im weiteren Sinn. Ersteres beinhaltet Kommunikationsprozesse, die im Zusammenhang mit der organisationspolitischen Entscheidungsfindung, Koordination, Anleitung und der Kontrolle stehen (Weder, 2010, S. 109). Demgegenüber beschreibt die interne Kommunikation im weiteren Sinn die informellen Kommunikationsprozesse zwischen den verschiedenen Organisationsmitgliedern. Hierbei handelt es sich z.B. um persönliche Netzwerke oder individuelle Wertemuster (Weder, 2010, S. 110).

Aufgrund des nicht zu unterschätzenden Einflusses informaler Kommunikation, beschäftigt sich die einschlägige Forschung mittlerweile auch mit den Phänomenen Gerücht und Klatsch (Weder, 2010, S. 120). Bordia, Jones, Gallois, Callan und DiFonzo (2006, S. 608 ff.) konnten in ihrer, im Rahmen eines Change-Prozesses mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines öffentlichen australischen Krankenhauses, durchgeführten Studie, sechs verschiedene Gerüchte-Typen identifizieren. Dabei haben sie einerseits festgestellt, dass die überwiegende Mehrheit der Gerüchte bezüglich des Veränderungsprozesses negativer Natur ist, und andererseits, dass die Personen, die negative Gerüchte äußern, ein höheres Stressempfinden an den Tag legen als Personen die positive, oder gar keine Gerüchte verbreiten (Bordia et al., 2006, S. 613). Da Gerüchte aus der Not geboren werden, um die von Organisationsmitgliedern wahrgenommenen Informationslücken zu schließen und die damit einhergehende Unsicherheit zu reduzieren, wird deutlich, dass eine gute Kommunikations- bzw. Informationspolitik vonseiten des Managements einer Organisation zum Wohlbefinden der Mitglieder beiträgt (Bordia et al., 2006, S. 603).

Trotz verschiedenster Differenzierungen und Definitionen, lässt sich festhalten, dass der Schlüssel zu einer erfolgreichen internen Organisationskommunikation im reziproken Austausch von Informationen – also einer Sinn stiftenden, ineinander greifenden Kommunikation – liegt (Weder, 2010, S. 121 f.). Anhand der verwendeten Literatur lässt sich interne Organisationskommunikation wie folgt definieren:

Interne Organisationskommunikation, als Teil der Public Relations, umfasst alle wechselseitigen Kommunikationsflüsse innerhalb einer Organisation, mit dem Ziel Entscheidungen zu treffen und die Einstellungen, sowie das Verhalten der Mitglieder zum beidseitigen Vorteil zu beeinflussen.

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, ist vor allem die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der internen Kommunikation immer wieder Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten. Downs und Hazen (1977) haben den Grundstein für die Erforschung der internen Kommunikation gelegt. Sie identifizierten acht Dimensionen der internen Organisationskommunikation, die in drei Kommunikationskontexte eingebettet werden können (Downs & Hazen, 1977, zitiert in Mueller & Lee, 2002, S. 221 f.; Wagner, Bezuidenhout & Roos, 2014, S. 2).

Der *interpersonale Kontext* beinhaltet folgende drei Dimensionen:

- *Persönliches Feedback*
- *Kommunikation mit den Vorgesetzten*
- *Kommunikation mit den „Untergebenen“*

Der *Gruppenkontext* beinhaltet die zwei Dimensionen:

- *Kommunikation mit den unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen*
- *Integration innerhalb der Organisation*

Der Kontext der *Organisationskommunikation* umfasst die drei Dimensionen:

- *Organisationsbezogene Informationen*
- *Kommunikationsklima*
- *Qualität der verwendeten Medien*

Diese Unterteilung der internen Kommunikation wird vor allem für die empirische Untersuchung von Bedeutung sein, wenn die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation mit dem von außen wahrgenommenen Unternehmensimage und der organisationalen Identifikation in Beziehung gesetzt wird. Nakra (2006, S. 47 f.) konnte z.B. in seiner Studie zeigen, dass das persönliche Feedback und das Kommunikationsklima stark mit der organisationalen Identifikation positiv korrelieren. Smidts und Mitarbeiter (2001, S. 1056 f.) stellten ebenfalls fest, dass das Kommunikationsklima positiv mit dem Grad der organisationalen Identifikation zusammenhängt; ebenso das wahrgenommene externe Prestige, das in der vorliegenden Arbeit auch von Bedeutung ist.

Die Erörterungen legen nahe, dass eine effektive interne Organisationskommunikation einer stringenten, glaubwürdigen und (zumeist) dialogorientierten Kommunikationspolitik bedarf. Aufgrund der Heterogenität der Belegschaft, die sich aus Personen mit unterschiedlichsten Werten, Einstellungen und Fähigkeiten zusammensetzt, kann davon ausgegangen werden, dass die Etablierung einer, für jedes Organisationsmitglied zufriedenstellenden, internen Kommunikation schon in stabilen und ruhigen Zeiten ein schwieriges Unterfangen darstellt. Doch wie sieht es aus, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem weitreichenden Organisationswandel konfrontiert werden? Um Veränderungen in der Organisation erfolgreich zu gestalten, gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu bringen, dass sie diese verstehen, akzeptieren und in weiterer Folge auch umsetzen (Schneider & Retzbach, 2012b, S. 205). Die Erreichung dieser Ziele setzt eine nachhaltige Change-Kommunikation voraus, da diese dazu beitragen sollte, Widerstände der Belegschaft zu verringern oder – im besten Fall – schon

im Keim zu ersticken (Schneider & Retzbach, 2012b, S. 205). Während in der Vergangenheit der organisationale Wandel zumeist als „Ausnahmestandard“ betrachtet wurde, haben neuere Studien zu der Erkenntnis geführt, dass derartige Perspektiven zu kurz greifen, da Organisationen laufend mit (systemischen) Veränderungsprozessen konfrontiert werden (Schreyögg, 2008, S. 436). Dementsprechend kann konstatiert werden, dass der Wandel zum Alltag einer Organisation gehört – dieser Umstand unterstreicht die Relevanz der internen Kommunikation, da sie – wie oben erörtert wurde – unter anderem dazu dient, Unsicherheiten vonseiten der Organisationsmitglieder auf ein Minimum zu reduzieren. Trotz dieser Überlegungen, muss festgehalten werden, dass z.B. Fusionen von Unternehmen oder Massenentlassungen große Veränderungen für Organisationen darstellen, die in weiterer Folge das Befinden der (verbliebenen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv wie negativ beeinflussen können.

Aus diesem Grund soll nun ein Exkurs zum Thema Change-Kommunikation – als „Sonderdisziplin“ der internen Organisationskommunikation – unternommen werden. Das Ziel dieses Exkurses ist es, aufzuzeigen, welchen Stellenwert Change-Kommunikation im Rahmen der internen Kommunikation einnimmt. Vor dem Hintergrund eines immer schneller voranschreitenden gesellschaftlichen und organisationalen Wandels, ist es als sinnvoll zu erachten, diesen Punkt in die Analyse der internen Organisationskommunikation mit einzubeziehen, da diese Erweiterung dazu beiträgt, das Konstrukt der internen Kommunikation im Lichte der gegenwärtigen ökonomischen Prozesse adäquat zu betrachten. Im Folgenden soll (auch wenn nicht explizit in den Forschungsfragen erwähnt) auf die Relevanz der Change-Kommunikation eingegangen werden, da – wie weiter unten zu sehen sein wird – angenommen werden kann, dass nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der jeweiligen Change-Kommunikation ihrer Organisation zufrieden sind, auch ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der (gesamten) internen Organisationskommunikation aufweisen.

Exkurs: Change-Kommunikation

Um in Zeiten der Globalisierung – welche auch als gesellschaftlicher (Mega-)Trend bezeichnet wird – langfristig erfolgreich zu sein, sind vor allem international agierende Organisationen dazu gezwungen, ihre Umwelt (z.B. Märkte, Mitbewerber, etc.) noch stärker in die strategischen Überlegungen mit einzubeziehen (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 54 f.). Es können jedoch noch weitere (Mega-)Trends identifiziert werden, welche die Rahmenbedingungen der Organisationen nachhaltig verändern. So sind in diesem Kontext auch die rasante Verbreitung der Informations- und Kommunikations-

technologien, die steigende Wissensintensität von Arbeitsprozessen, sowie der Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft zu nennen (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 55 f.). Um diesen Umwelteinflüssen gerecht zu werden, und somit das langfristige Bestehen einer Organisation zu sichern, sind diese dazu angehalten, Veränderungen vorzunehmen. In diesem Rahmen ist ein gutes Change-Management gefragt, das dafür verantwortlich ist, die für die geplanten Veränderungen notwendige Infrastruktur zu schaffen (Simon, 2009, S. 85). Die sich verändernden Organisationen können verschiedenste Entwicklungsziele verfolgen, um den Umwelanforderungen gerecht zu werden. Neben dem Streben nach Wachstum (z.B. durch Fusionen oder Übernahmen), können unter anderem auch Schrumpfung, Restrukturierung (mit oder ohne Personalabbau), Revitalisierung, Sanierung, Konsolidierung, Wertsteigerung oder auch die Einführung neuer Technologien als mögliche Zielgrößen definiert werden (Retzbach & Schneider, 2012, S. 18 f.; Simon, 2009, S. 82 ff.).

Da es sich bei Organisationsveränderungen (auch: Organisationsentwicklung) nicht immer um alltägliche Routinesituationen handelt, ist es für einen erfolgreichen Wandel unerlässlich, zumindest einen Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Prozesse mit einzubinden, bzw. die gesamte Belegschaft über den aktuellen Stand und den Fortlauf der Dinge zu unterrichten. Dies soll dazu beitragen, Unsicherheiten, Misstrauen und mögliche Widerstände vonseiten der Organisationsmitglieder zu reduzieren, und in weiterer Folge ihre Unterstützung beim jeweiligen Veränderungsvorhaben zu steigern (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 46).

Eines der am häufigsten – im Rahmen von Organisationsveränderungen – zu beobachtenden psychologischen Phänomene ist das der Unsicherheit (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004, S. 509). Auf der individuellen Ebene lassen sich im Zuge von Veränderungsprozessen drei verschiedene Unsicherheiten identifizieren (Bordia et al., 2004, S. 509 ff.):

- *Strategische Unsicherheit*
- *Strukturelle Unsicherheit*
- *Arbeitsbezogene Unsicherheit*

Unter strategischer Unsicherheit sind z.B. die Sorgen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich des Grundes für die Veränderung zu verstehen, genauso wie deren Verunsicherung bezüglich der Nachhaltigkeit des Wandels (Bordia et al., 2004, S. 510). Die strukturelle Unsicherheit bezeichnet Befürchtungen der Organisationsmitglieder, die sich mit dem zukünftigen „Innenleben“ beschäftigen. Dabei kann es sich unter anderem um vermutete Änderungen im Berichtswesen, sowie um Zusammenführungen

oder gar Auflösungen von Abteilungen und Arbeitsgruppen handeln (Bordia et al., 2004, S. 510). Unter die arbeitsbezogene Unsicherheit lassen sich Ängste bezüglich der weiteren Jobsicherheit, oder der künftigen Stellung und Beförderungsmöglichkeiten subsumieren (Bordia et al., 2004, S. 511). In ihrer, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines australischen Ministeriums durchgeführten Studie, haben Bordia und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (2004) im Rahmen eines „De-Mergers“ festgestellt, dass die Zufriedenheit vonseiten der Organisationsmitglieder mit der Qualität der Change-Kommunikation einen signifikant negativen Zusammenhang mit der strategischen Unsicherheit aufweist. Gemeinsam mit der strukturellen Unsicherheit, beeinflusst die strategische Unsicherheit die arbeitsbezogene, welche ihrerseits den größten Einfluss auf den individuellen Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem organisationalen Wandel, ausübt (Bordia et al., 2004, S. 524 f.). Desweiteren ist zu beachten, dass das im Zuge von Veränderungen aufkommende Gefühl der Unsicherheit das eigene Kontrollerleben beeinflusst, welches in weiterer Folge zu psychischen Belastungen wie erhöhtem Stressempfinden führen kann (Bordia et al., 2004, S. 525 f.). Da in dieser Studie auch festgestellt werden konnte, dass die aktive Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Unsicherheitsreduktion beiträgt, lässt sich konstatieren, dass nicht nur eine, die zukünftige Strategie betreffende, top-down-Kommunikation zum Erfolg eines Veränderungsprozesses beitragen kann, sondern auch die klassische face-to-face bzw. dialogorientierte Change-Kommunikation (Bordia et al., 2004, S. 526 f.).

In ihrer wegweisenden Längsschnittstudie, welche im Rahmen eines in den USA stattfindenden Mergers zweier Lampenerzeuger durchgeführt wurde, haben Schweiger und DeNisi (1991, S. 114 ff.) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zweier Fabriken in unterschiedlichen Zeitabständen im Verlauf des Mergers befragt. Während für die Experimentalgruppe ein eigens konzipiertes Change-Kommunikations-Programm implementiert wurde, erhielt die Kontrollgruppe ihre Informationen nur in einem überschaubaren Ausmaß, wie es bei bisherigen Veränderungsprozessen der Fall war. Die Ergebnisse zeigen, dass eine – den Merger begleitende – realistische und wirklichkeitsgetreue Change-Kommunikation, mittel- bis langfristig, sogar zur Unsicherheitsreduktion bei den Organisationsmitgliedern beitragen kann (Schweiger & DeNisi, 1991, S. 126). Außerdem haben die Mitglieder der Experimentalgruppe ihre Organisation als vertrauenswürdiger und fürsorglicher eingestuft und – nach einem Abschwung zu Beginn – eine Verbesserung ihrer eigenen Arbeitsleistung angegeben (Schweiger & DeNisi, 1991, S. 129). Es ist jedoch nicht nur der Inhalt der Change-Kommunikation, der zur Unsicherheitsreduktion führt. Allein die Tatsache, dass das Management mit einer eigens initiierten, dialogorientierten Change-Kommunikation auf die verunsicherten Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter zu- und eingeht, erhöht ihr Commitment und schafft den Verantwortlichen somit mehr Flexibilität und Freiräume im Zuge des geplanten Wandels (Schweiger & DeNisi, 1991, S. 530).

Um eine Organisationsveränderung erfolgreich durchzuführen, gilt es jedoch mehrere Faktoren zu beachten. In seiner Analyse dreier Studien, die sich mit der Kommunikation im Zuge von organisationalen Veränderungsprozessen beschäftigt haben, konnte Salem (2008, S. 338 ff.) sieben (kommunikative) Gründe für das Scheitern von Change-Vorhaben identifizieren:

- *Mangelnde Kommunikation*
- *Beibehalten der „alten“ Identität*
- *Misstrauen gegenüber den Verantwortlichen*
- *Mangel an produktivem Humor*
- *Schwache interpersonale Kommunikationsfähigkeiten*
- *Konfliktvermeidung*
- *Unpassende Kombination aus losen und festen Verknüpfungen*

Die Interdependenzen zwischen diesen, den Veränderungsprozess unterminierenden Faktoren, lassen sich wie folgt beschreiben:

„Communication during failed change efforts seldom involves enough communication opportunities, lacks any sense of emerging identification, engenders distrust, and lacks productive humor. These problems are compounded by conflict avoidance and a lack of interpersonal communication skills. Members' communication decouples the system, sheltering the existing culture until it is safe for it to re-emerge later. No change in the intended direction is likely“ (Salem, 2008, S. 344).

Die Erörterungen machen deutlich, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Change-Kommunikation – als „Sonderdisziplin“ der internen Organisationskommunikation – ähnliche psychische Effekte nach sich zieht, wie die Zufriedenheit mit der gesamten internen Organisationskommunikation. Somit lässt sich konstatieren, dass eine die Veränderungsprozesse begleitende interne Kommunikation unabdingbar ist, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die (neuen) Ziele der Organisation zu gewinnen.

Nach diesem Exkurs soll im Folgenden das Konzept der integrierten Kommunikation vorgestellt werden. Dabei geht es um die erfolgreiche Verknüpfung der nach innen und

nach außen gerichteter Organisationskommunikation, welche aufzeigt, dass eine strikte Trennung zwischen interner und externer Organisationskommunikation als äußerst kritisch zu bewerten ist.

2.2.3 Integrierte Organisationskommunikation

Wie der Terminus „Integration“ nahe legt, geht es bei der integrierten Organisationskommunikation um das Zusammenführen, Vernetzen und Synchronisieren von unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen (Schlögl, 2003, S. 57 f.). Mithilfe von integrierter Kommunikation werden Maßnahmen nicht nur inhaltlich, zeitlich, örtlich und formal aufeinander abgestimmt, sondern auch hierarchieübergreifend, bereichsübergreifend, funktionsübergreifend, zielgruppenübergreifend und medienübergreifend synchronisiert (Schlögl, 2003, S. 57). Mast (2008, S. 29) definiert integrierte Kommunikation als den Versuch „theoretische Ansätze aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zusammenzuführen und Kommunikationsprozesse so auszurichten, dass sie vom Rezipienten als Einheit empfunden werden“. Diese Definition zeigt auf, dass dieses Ziel nur mittels einer gut geplanten und durchgeführten Koordination unterschiedlichster Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden kann. Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich der Koordinationsaufwand erhöht, sobald folgenden Faktoren auf die Organisation zutreffen (Bruhn, 2008, S. 516):

- *Hohe Vielfalt der Zielgruppen*
- *Sehr heterogenes Leistungsprogramm*
- *Internationale Ausrichtung des Unternehmens (der Marke)*
- *Sehr starker Wettbewerb*
- *Mehrere Abteilungen, die sich am Kommunikationsprozess beteiligen*
- *Vielfältiger Einsatz interner wie externer Kommunikationsinstrumente*

Etwas differenzierter als Mast, betrachtet Lasotta (2007, S. 8) die Ziele der integrierten Kommunikation und unterteilt diese in psychologische und ökonomische, wobei die psychologischen im Vordergrund stehen. Die psychologische Zielkategorie bemüht sich um eine einheitliche Wahrnehmung der Organisation bei den relevanten Zielgruppen, mit der Absicht eine höhere Akzeptanz, ein gestärktes Vertrauen und, über eine zeitliche Kontinuität, verbesserte Lerneffekte zu erreichen (Lasotta, 2007, S. 8). Im Gegensatz dazu verfolgen ökonomische Überlegungen das Ziel, mittels einer integrierten Kommunikation Synergieeffekte zu generieren, welche in weiterer Folge eine ver-

besserte Kommunikationswirkung bei gleich bleibenden, oder sogar niedrigeren Kosten, nach sich ziehen sollen (Lasotta, 2007, S. 9).

Um das komplexe Wesen der integrierten Kommunikation besser zu verstehen, und dieses Vorhaben auch erfolgreich in die Praxis umzulegen, hat Marketing-Forscher Bruhn (2008, S. 517) sieben Aspekte herauskristallisiert, die für die erfolgreiche Umsetzung wesentlich sind. Für ihn ist integrierte Kommunikation...

1. *das eigentliche Ziel der Kommunikation,*
2. *ein Managementprozess,*
3. *in Abhängigkeit von der Markenstrategie einer Organisation,*
4. *umfasst sämtliche interne und externe Kommunikationsinstrumente,*
5. *ist darauf ausgerichtet eine einheitliche Kommunikation zu schaffen,*
6. *steigert die Effizienz der Kommunikation,*
7. *soll ein inhaltlich, formal und zeitlich synchronisiertes Unternehmensbild bei den Zielgruppen erzeugen.*

Es gilt zu beachten, dass sowohl Bruhn (2008) als auch Lasotta (2007) eine Marketing-Perspektive einnehmen, weswegen vor allem betriebswirtschaftliche Überlegungen und Argumentationen dominieren. Lasotta (2007, S. 9 f.) konzentriert sich in ihrer Arbeit besonders auf die Kommunikation mit und in Märkten. So konstatiert sie, dass es sich bei der horizontalen Integration um einen Abgleich der Kommunikationsmaßnahmen auf einer Marktstufe handelt, während die vertikale Integration als eine konsistente Kommunikation auf mehreren Marktstufen (z.B. Handel, Zulieferer, etc.) zu verstehen ist (Lasotta, 2007, S. 9 f.). Die vorliegende Arbeit folgt jedoch eher den Überlegungen von Schlögl (2003, S. 57 f.), der die horizontale Integration als die Vernetzung inhaltlicher, formal-stilistischer, zeitlicher und medienübergreifender Kommunikationsaktivitäten begreift. Die einheitliche Kommunikation über Hierarchieebenen – vom Leitbild der Organisation bis zum einzelnen Werbesujet – hinweg, definiert er als vertikale Integration (2003, S. 57 f.). Hier sei erwähnt, dass diese Forschungsarbeit – im Sinne der internen Organisationskommunikation – die vertikale Integration um die personellen Hierarchieebenen erweitert. Aufgrund des weiter oben erörterten Schneeballeffekts der Organisationskommunikation, gilt es, eine einheitliche interne Kommunikation vom Top-Management bis zur (fix angestellten) Reinigungskraft zu verfolgen.

Wie im Abschnitt 2.2.1 bereits erläutert wurde, stellen die – mittlerweile zum Alltag vieler Personen gehörenden – Social Media, die Organisationen vor neue kommunikat-

onsspezifische Herausforderungen – intern wie extern. Gerade das Aufkommen virtueller sozialer Netzwerke, hat Organisationen dazu gezwungen, ihre Kommunikationsaktivitäten besser aufeinander abzustimmen, da die dadurch eintretende Informationsüberflutung auch zu Reaktanz und Werbeflucht führen kann. Eine unkoordinierte Organisationskommunikation in alle Richtungen könnte in weiterer Folge die genannten negativen Effekte potenzieren (Bruhn, 2008, S. 515). Somit lässt sich postulieren, dass die Integrationsabsichten der Kommunikationsprofis vor immer neuere und komplexere Herausforderungen gestellt werden.

Angesichts dieser Betrachtungen lässt sich konstatieren, dass die Genese eines möglichst konsistenten Organisationsimages als oberste Prämisse integrierter Kommunikation verstanden werden kann, da ein solches die Glaubwürdigkeit erhöht und das öffentliche Vertrauen in die Organisation stärkt. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei Images nicht nur um Selbst- sondern vor allem um Fremdbilder handelt, die anhand von gemachten Erfahrungen konstruiert werden (Weder, 2010, S. 164 ff.), gilt es, auch die Erwartungen und Interessen aller – internen wie externen – Stakeholder in die Organisations- und Kommunikationsstrategien zu integrieren. Demzufolge lässt sich konstatieren, dass eine konsistente und glaubwürdige Kommunikationsstrategie nicht nur sämtliche Inhalte, formale Richtlinien, Kommunikationskanäle, oder auch Märkte – unter Beachtung zeitlicher Aspekte – in sich integriert, sondern auch den Menschen – mit all seinen Bedürfnissen und Interessen.

Die Idee der Stakeholder-Kommunikation, die sich mit einer derartigen kommunikativen Integration des Menschen in die Organisation beschäftigt, soll in im Folgenden vorgestellt werden. Das Ziel dabei ist es, aufzuzeigen, dass eine integrierte Kommunikation eine Integration der Wünsche und Bedürfnisse aller relevanten Stakeholder – intern wie extern – bedingt. In diesem Rahmen ist jedoch nicht nur von reiner Kommunikation in Form von Presseaussendungen oder Newslettern die Rede, sondern auch von den davon abzuleitenden und erwarteten Handlungen, die schlussendlich den Ausschlag geben, ob ein nachhaltiges Vertrauen zwischen Organisation und Stakeholdern aufgebaut und erhalten wird, oder nicht.

2.2.4 Stakeholder-Kommunikation

Da – wie bereits mehrfach erwähnt – sich Organisationen nach innen und außen legitimieren müssen, um ihre Existenz zu sichern, gilt es, die unterschiedlichen Ansprüche der relevanten Teilöffentlichkeiten in die Strategien und (kommunikativen) Handlungen

der Organisation mit einzubeziehen und zu integrieren (Karmasin, 2007, S. 74). Freeman (1984, S. 216, zitiert in Freeman, 2004, S. 229) definiert in seinem Buch *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Stakeholder als „any group or individual that can affect or is affected by the achievement of a corporation’s purpose“. Dementsprechend geht der Stakeholder-Ansatz davon aus, dass alle mit legitimen Interessen ausgestatteten Personen an der Organisation partizipieren, um individuelle Benefits bzw. Vorteile zu lukrieren (Donaldson & Preston, 1995, S. 68 f.). Das Hauptziel der Stakeholder-Kommunikation ist dementsprechend Legitimität durch Vertrauen zu schaffen, weswegen auch hier von einem „Vertrauens- und Verantwortungsmanagement“ gesprochen werden kann (Weder, 2010, S. 138). Aufgrund dieser Definitionen lässt sich ein Konnex zwischen Public Relations und Stakeholder-Kommunikation identifizieren.

Den Überlegungen von Karmasin (2007, S. 72) folgend, handelt es sich bei der Stakeholder-Kommunikation um ein Managementkonzept, das die Kommunikation der Organisation und die Organisation der Kommunikation regelt. Aus diesem Grund konstatiert er, dass folgende (kommunikationsspezifische) Punkte zu beachten sind, um eine glaubwürdige, und damit erfolgreiche, Stakeholder-Kommunikation zu gewährleisten:

- *Kommunikation von Organisation als Organisation von Kommunikation*
- *Organisationskommunikation als Medienkommunikation*
- *Wandel von der Ziel- zur Anspruchsgruppe*

Desweiteren versteht Karmasin (2007, S. 74) Organisationen als Produzenten von Sozialkapital (Vertrauen, Reputation, Anschlussfähigkeit an Netzwerke, etc.) und Realkapital (ökonomische Kennzahlen) – ein Verständnis, das ebenfalls die Interdependenzen zwischen Organisation und Gesellschaft hervorhebt. Somit wird deutlich, dass auch der Gedanke der Stakeholder-Kommunikation dem Paradigma einer dialogorientierten Organisationskommunikation folgt, da Organisation nicht *über*, sondern *mit* den Stakeholdern kommunizieren sollten (Karmasin, 2007, S. 79).

Nun stellt sich die Frage, welche Personen(-gruppen) als Stakeholder bezeichnet werden können. Weder (2010, S. 133 ff.) unterscheidet hier zwischen Bezugsgruppen, Interessensgruppen, Anspruchsgruppen, Zielgruppen und Stakeholdern. Unter einer Bezugsgruppe ist ein vorübergehender Zusammenschluss von Personen zu verstehen, der mit der Organisation eine Beziehung eingeht, wobei der Bezug zu diesen Gruppen räumlicher (körperliche Anwesenheit), sachlicher (funktionale Anwesenheit) und/oder sozialer (existenzielle Anwesenheit) Natur sein kann (Weder, 2010, S. 133 f.). Bei einer

Interessensgruppe handelt es sich um eine (potenziell) aktive Bezugsgruppe, die ein ganz spezielles Interesse an einem bestimmten Organisationsverhalten hat, und umgekehrt (Weder, 2010, S. 135). Im Gegensatz dazu, handelt es sich bei Anspruchsgruppen um solche Gruppen, die eine besonders enge Beziehung zur Organisation pflegen, und ein bestimmtes – die Existenz der Organisation tangierendes – Eigeninteresse verfolgen und artikulieren (Weder, 2010, S. 135 f.). Der Terminus „Zielgruppe“ stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und kann als weit verbreitetes Segmentierungskonzept betrachtet werden. In diesem Rahmen wird unter anderem zwischen Primär- und Sekundärzielgruppen, sowie zwischen engeren und weiteren Zielgruppen, unterschieden (Weder, 2010, S. 136). Die Gruppe der Stakeholder bezeichnet alle strategischen Anspruchsgruppen, die einen aktiven Einfluss auf die Erreichung der Organisationsziele nehmen können, und/oder solche, die von der Zielverfolgung der Organisation betroffen sind (Weder, 2010, S. 136 f.). Da es sich hierbei um eine recht abstrakte Definition von Stakeholdern handelt, die spezifische Kommunikationsmaßnahmen kaum möglich macht, werden Stakeholder zumeist nach analytischen Gesichtspunkten unterteilt. Eine häufig angewandte Differenzierung ist die in eine generelle Umwelt und in eine Aufgaben- bzw. Wettbewerbsumwelt. Während sich erste aus soziokulturellen, technologischen, politischen und ökonomischen Dimensionen zusammensetzt, umfasst die Aufgaben- bzw. Wettbewerbsumwelt unter anderem Kundinnen bzw. Kunden, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, Konkurrentinnen bzw. Konkurrenten, Zulieferer, etc. (Weder, 2010, S. 136).

Wie die Aufzählung der Stakeholder innerhalb der Aufgaben- bzw. Wettbewerbsumwelt deutlich macht, ist dieser Stakeholder-Zugang auch für den Bereich der internen Kommunikation anwendbar. Dies haben Welch und Jackson (2007, S. 185 ff.) mit ihrer Internal Communication Matrix verdeutlicht, die interne Kommunikation als ein dreiteiliges – nach internen Stakeholdern differenziertes – Konstrukt beschreibt, bestehend aus:

1. *Internal line management communication*
2. *Internal peer communication*
3. *Internal project peer communication*

So konstatieren sie, dass interne Organisationskommunikation als „communication between an organisation’s strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, [...] awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims“ zu verstehen ist (Welch & Jackson, 2007, S. 193). Somit kann neben den, weiter oben erörterten, klassischen Aufteilungen auch

zwischen internen und externen Stakeholdern, sowie zwischen internen Stakeholdern selbst, unterschieden werden. Auch hier sei jedoch erwähnt, dass die Grenzen zwischen intern und extern durchlässig sind, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens durchaus auch als externe Stakeholder in Erscheinung treten können (Erlmoser, 2014, S. 193). Diese disparaten Ansprüche in die Organisations- und Kommunikationsstrategie mit einzubeziehen, und in weiterer Folge sämtliche Handlungen und Maßnahmen diesbezüglich aufeinander abzustimmen, kann als Notwendigkeit erachtet werden, um ein glaubwürdiges Image bzw. Images – und damit Vertrauen – zu erzeugen.

Somit lässt sich festhalten, dass die Integration individueller Bedürfnisse interner wie externer Stakeholder die Basis für eine erfolgreiche Organisationskommunikation darstellt. Gerade der (kommunikative) Abgleich zwischen den Ansprüchen von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und dritten, erfolgsrelevanten Stakeholdern, ist in der Lage, ein konsistentes und vertrauenswürdiges Erscheinungsbild zu generieren, welches dazu führen kann, dass die Organisationsmitglieder zufriedener mit der internen Kommunikation sind und sich dementsprechend mit der Organisation identifizieren. Da unter anderem auch die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation zur Genese des internen Images (Selbstbild) beiträgt, beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit der Thematik der Imagebildung, und erörtert, warum eine Organisation mehrere – positive wie negative – Images erzeugen kann und wie diese Imagebildungsprozesse vonstattengehen.

2.3 Image

Images haben die Kernaufgabe Komplexität zu reduzieren um somit eine gewisse Orientierung in den zumeist unübersichtlichen Kommunikationsverhältnissen zu geben (Kautt, 2008, S. 25 f.). In diesem Sinne definiert Claudia Mast (2008, S. 61) Image als „das zumeist stark vereinfachte, typisierte und mit Erwartungen und Wertvorstellungen verbundene Vorstellungsbild über einen Sachverhalt, eine Person oder ein Unternehmen“. Gerade Public Relations versuchen durch strategische Kommunikationsmaßnahmen Wirklichkeit – und somit Images – zu konstruieren. In diesem Rahmen verschwimmen Fakt und Fiktion (Merten, 2008, S. 48 f.). Um die individuelle Wirklichkeitskonstruktion verständlich zu machen, soll die Theorie des Konstruktivismus im Folgenden erörtert werden. Danach werden diese theoretischen Überlegungen auf das praxisrelevante Konstrukt Organisationsimage heruntergebrochen. Abgerundet wird diese

Thematik mit empirischen Befunden und einer Gegenüberstellung von Organisationsidentität als Selbstbild und Organisationsimage als Fremdbild.

2.3.1 Konstruktivismus

Diese Denkrichtung hat mehrere Zugänge, sodass konstatiert werden kann, dass es den einen Konstruktivismus, als homogenes Theoriegebäude, nicht gibt. Knorr-Cetina (1989, S. 87 ff.) identifiziert im Rahmen der soziologischen Forschung drei „klassische“ Zugänge des Konstruktivismus:

- *Sozialkonstruktivismus*
- *Kognitionstheoretischer (erkenntnistheoretischer) Konstruktivismus*
- *Empirischer Konstruktivismus*

In der vorliegenden Arbeit soll nicht näher auf die jeweiligen Charakteristika dieser drei Strömungen eingegangen werden, da vor allem die Berührungspunkte hervorgehoben werden sollen (hier sei erwähnt, dass die vorliegende Arbeit dem Ansatz des Interaktionistischen Konstruktivismus nach Kersten Reich folgt, welcher am Ende dieser Abhandlung diskutiert wird). Als die wohl entscheidendste Gemeinsamkeit der verschiedenen Ansätze ist deren Fokus auf das beobachtende Individuum zu nennen. Dies liegt daran, dass die Grundannahme des Konstruktivismus besagt, dass Menschen erst durch ihre kognitiven Leistungen ihre Wirklichkeit selbst konstruieren (Burkart, 2002, S. 304).

Das im Mittelpunkt stehende, beobachtende Individuum, hat in der einschlägigen Literatur unterschiedlichste Bezeichnungen; so wird es auch als „kognitives System“ oder „Aktant“ beschrieben (Weber, 2003, S. 185). Der Konstruktivismus geht davon aus, dass die beobachtende Instanz ihre Umwelt nicht bloß anhand der von ihr wahrgenommen Sinneseindrücke konstruiert. Da ihre kognitiven Kapazitäten, bzw. ihre Aufmerksamkeit begrenzt sind, ergänzt sie diese Eindrücke bei Bedarf durch die Vergewärtigung erinnerter Wahrnehmungen (Von Glasersfeld, 1984, S. 22).

Demgemäß differenziert Watzlawick (2003, S. 142 f.) zwischen zwei Begriffen der Wirklichkeit. Der erste Begriff wird auch als Wirklichkeit erster Ordnung bezeichnet und betrifft die nahezu gänzlich objektiv erkennbaren Eigenschaften von Dingen und Objekten. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei zweitem um die sogenannte Wirklichkeit zweiter Ordnung, welche auf der „[...] Zuschreibung von Sinn und Wert an diese

Dinge“ beruht (Watzlawick, 2003, S. 143). Somit lässt sich konstatieren, dass das beobachtende Individuum erst im Rahmen der Wirklichkeit zweiter Ordnung, den festgestellten Dingen und Tatsachen eine Bedeutung bzw. einen Wert beimisst (Watzlawick, 2003, S. 143). Aus diesem Grund stellt die konstruktivistische Denkrichtung nicht die vermeintlich objektiv erkennbare Wirklichkeit in ihren Fokus, sondern den vom beobachtenden Individuum durchlebten Erkenntnis- bzw. Konstruktionsprozess (Burkart, 2002, S. 305). Von Foerster (1984, S. 42 f.) spricht von zwei konstruktivistischen Postulaten die das Verhältnis zwischen beobachtender Person und Umwelt auf den Punkt bringen:

1. *Postulat der Selbständigkeit:* „Ein lebender Organismus ist eine selbständige, autonome, organisatorisch geschlossene Wesenheit“.
2. *Postulat der Einbezogenheit:* „Ein beobachtender Organismus ist selbst Teil, Teilhaber und Teilnehmer seiner Beobachtungswelt“.

Das Ding in seiner Reinform ist für den Menschen nicht zugänglich; erst die Beobachtung ermöglicht es, diesem Sinn und Bedeutung zu verleihen (Maturana & Varela, 1987, S. 31). Demzufolge konstatiert Kunczik (2010, S. 194), dass das Resultat menschlichen Wahrnehmens und Erkennens keine Abbilder der Umwelt sind, sondern die erzeugten Konstruktionen. Schmidt (1999, S. 123) – als Anhänger des radikalen (De-)Konstruktivismus – definiert in diesem Zusammenhang Wirklichkeit überhaupt als ein zeitlich gebundenes Prozessresultat und distanziert sich von der Vorstellung, dass sich die Menschen in einer bereits gegebenen, von ihnen unabhängigen, Wirklichkeit bewegen. Diesem Ansatz soll in dieser Arbeit jedoch nicht Rechnung getragen werden.

Die Denkschule des Konstruktivismus ist aber nicht nur im Kontext der intrapersonalen Kognitionsprozesse von Relevanz, sondern auch im Bereich der interpersonalen Kommunikation weit verbreitet. Die geteilten Informationen werden im Kommunikationsakt nicht bloß als eine Art Paket von einer Senderin bzw. einem Sender zu einer Empfängerin bzw. einem Empfänger übertragen, sondern beide (oder mehrere) Kommunikantinnen und Kommunikanten erzeugen diese Informationen erst anhand ihrer kognitiven Muster und kulturellen Regeln (Weber, 2003, S. 190) – hier wird ein Berührungspunkt zum weiter unten verhandelten interaktionistischen Konstruktivismus sichtbar. Der Weber'sche Gedankengang kann insofern als fruchtbar bezeichnet werden, wenn man daran denkt, dass ein und dieselbe Person oder Organisation, unterschiedliche Images – egal ob positiv oder negativ – bei den beobachtenden Personen hervorrufen kann, während sich diese Personen in einem sozialen und kulturellen Kontext bewegen. Als weiteres Beispiel könnte ein ganz banales Streitgespräch bzw. eine Dis-

kussion zwischen zwei oder mehreren Parteien über ein bestimmtes Thema genannt werden. Allein die divergierenden Konstruktionen und Interpretationen eines bestimmten Sachverhalts, erzeugen Uneinigkeit und den darauffolgenden – mehr oder weniger ausartenden – Kommunikationsakt, wobei die unterschiedlichen Ansichten als durchaus sozialisiert verstanden werden können.

Im Bezug auf die Imagebildung kann der Konstruktivismus insofern als ein ersprießlicher Ansatz verstanden werden, wenn man bedenkt, dass

„Images [...] Bilder in den Augen von Bezugsgruppen [sind], die diese sich über die Realität, z.B. an Unternehmen, gebildet haben. Daher kann ein Unternehmen bei den verschiedenen Gruppen durchaus unterschiedliche Images produziert haben“ (Mast, 2008: S. 62).

Neben den drei – am Beginn dieses Abschnitts erörterten – Arten des Konstruktivismus, soll nun der Interaktionistische Konstruktivismus von Kersten Reich vorgestellt werden, da dieser eine Verbindung zwischen sozialer (symbolischer) Interaktion und subjektiver Konstruktion herstellt und somit als besonders fruchtbar für die vorliegende Arbeit bezeichnet werden kann. Reich (2000, S. 97 ff.) postuliert dabei drei Defizite, die den gängigen Zugängen des Konstruktivismus gemein sind:

1. *Begründungsdefizit*
2. *Interaktionsdefizit*
3. *Lebensweltdefizit*

Das erste Defizit lässt sich an der Überbetonung des Subjekts festmachen, was in weiterer Folge zur Willkürlichkeit von Konstruktionen ausarten kann, da zumeist der (gesellschaftliche bzw. kulturelle) Kontext der Konstruktion außer Acht gelassen wird (Reich, 2000, S. 99). Das postulierte Interaktionsdefizit der „klassischen“ Zugänge des Konstruktivismus besagt, dass das konstruierende Subjekt anderen Interaktionspartnern gegenüber steht, die sich in ihrer Gemeinschaft bereits auf symbolisch vermittelte Werte und Normen geeinigt haben (Reich, 2000, S. 101). Außerdem ist zu beachten, dass sich der Mensch in einem Spannungsfeld zwischen den eigenen Wünschen bzw. Bedürfnissen und den Rollenerwartungen der sozialisierenden Entitäten (z.B. Familie, Arbeitskolleginnen bzw. –kollegen, etc.) bewegt, das in weiterer Folge das Kommunikationsverhalten der Individuen beeinflusst (Reich, 2000, S. 101). Das dritte Defizit beruht auf zwei Eckpfeilern, die dieses Defizit determinieren: Einerseits ist der Konstruktivismus nicht in der Lage anzugeben, welche Konstruktionen auf Dauer zu bevor-

zugen sind, da alle möglichen Konstrukte für die unterschiedlichsten Personen passend sein können; andererseits ist es Konstruktivistinnen und Konstruktivisten nicht möglich, sich über ethische Belange ihres Theoriegebäudes zu äußern (Reich, 2000, S. 103 f.). Gerade das Lebensweltdefizit verortet Reich (2000, S. 104 f.) in der einschlägigen naturwissenschaftlichen Ausrichtung der etablierten Zugänge des Konstruktivismus, da die gewonnenen Erkenntnisse nicht 1:1 auf die jeweilige Kultur bzw. Gesellschaft umgelegt werden können. Die konstruktivistische Nichtbeachtung der sozialen Interaktion, und die damit einhergehende Fixierung auf die Biologie des Menschen (abgeschlossenes kognitives System), stellt das wohl bedeutendste Defizit des (radikalen) Konstruktivismus dar, da ich als Person den „Mitmenschen zwar auch als Gehirn [begegne], aber in meinen Selbstbeobachtungen und in den Fremdbeobachtungen anderer überwiegt die Perspektive, mich als sozialisierten Menschen, als Kulturwesen, das immer schon eine Vermittlung mit seiner Lebenswelt geleistet haben muß, zu sehen und zu interpretieren“ (Reich, 2000, S. 104).

Dementsprechend postuliert Reich (2000, S. 109), dass im Rahmen konstruktivistischen Denkens eine Unterscheidung zwischen dem Selbst und anderen vorgenommen werden muss, um sich als beobachtende Person in den unterschiedlichen Rollen in den verschiedensten Kontexten erkennen zu können, wobei eine (intersubjektive) Verständigung über das jeweilige Erkennen nur durch die zuvor gemachte Beobachtung vonstattengehen gehen kann. Demzufolge ist zu konstatieren, dass die beobachtende Person auch im Interaktionistischen Konstruktivismus eine übergeordnete Rolle spielt, da ohne sie eine (symbolisch vermittelte) Kommunikation nicht möglich wäre.

Auch wenn sich jeder Mensch seine Wirklichkeit (bzw. Images) zu Beginn – aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen – selbst konstruiert, wird dieser Wirklichkeit erst durch die symbolisch vermittelte Interaktion mit anderen (sozialisierenden Instanzen) eine Bedeutung beigemessen. Anhand der dadurch erzeugten kulturellen Werte und Normen, kann ein unüberschaubarer Wildwuchs an individuell erzeugten Realitäten verhindert werden, was in weiterer Folge eine mehr oder weniger intersubjektiv verstehbare Welt gewährleistet. Der in der einschlägigen Literatur wenig beachtete Interaktionistische Konstruktivismus ist in der Lage, die Theorie des Symbolischen Interaktionismus und die Denkrichtung des Konstruktivismus miteinander zu vereinen. Diese theoretisch fundierte Kombination kann einen Beitrag dazu leisten, den komplexen Imagebildungsprozess besser nachzuvollziehen und zu verstehen, warum ein individuell (intendiert) konstruiertes Selbstbild nicht mit den wahrgenommenen Fremdbildern übereinstimmen muss.

Im folgenden Abschnitt wird der Konstruktionsprozess von Organisationsimages erörtert und der Unterschied zwischen organisationaler Identität und von außen wahrgenommenem Image – welches für diese Untersuchung von besonderer Relevanz ist – herausgearbeitet.

2.3.2 Organisationsimage

Das Image einer Organisation kann unter Bezugnahme auf die Organisationskommunikation als fiktionale Größe verstanden werden, die durch die von der Organisation gesetzten Kommunikationsmaßnahmen aufgebaut wird (Mast, 2010, S. 166). Der Bezug zum (Interaktionistischen) Konstruktivismus ist unschwer zu erkennen, wenn man bedenkt, dass ein und dieselbe Organisation verschiedene Images bei unterschiedlichen Stakeholdern erzeugen kann (Riordan, Gatewood & Bill, 1997, S. 401). Obwohl der Begriff Image zumeist mit externer Organisationskommunikation in Verbindung gebracht wird, ist er auch im Bereich der internen Kommunikation bzw. Imagebildung zu verorten. Dutton und Dukerich (1991, S. 550 f.; 1994, S. 239) differenzieren zwei Organisationsimages:

1. *Perceived organizational Identity*
2. *Construed external Image*

Bei erstem geht es darum, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre eigene Organisation denken – dementsprechend handelt es sich um die Organisationsidentität, die von den Mitgliedern intra- wie interpersonal konstruiert wird (Selbstbild). In diesem Rahmen wird reflektiert, was die Organisation ihrer Meinung nach von anderen unterscheidet bzw. welche (wünschenswerten) Werte der Organisation sie als zentral und dauerhaft ansehen. Es geht also darum zu eruieren, was die Identität der Organisation ausmacht. Bei der Konstruktion des zweiten Images reflektieren die Mitglieder, wie externe Personen die Organisation sehen und bewerten (Dutton & Dukerich, 1994, S. 239). Es handelt sich dabei also um das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommene Fremdbild Dritter, welches im Rahmen der vorliegenden Arbeit als von außen wahrgenommenes Image (VAWI) bezeichnet werden soll. Somit lässt sich konstatieren, dass Organisationsimages nicht nur ein Produkt der Konstruktionen von Personen außerhalb der Organisation sind, sondern auch das Ergebnis von (symbolischen) Interaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander. Da – wie weiter oben diagnostiziert wurde – Wirklichkeitskonstruktionen zu einem großen Teil von vergangen Erlebnissen determiniert werden, kann davon ausgegangen werden, dass

sich die bereits gemachten Erfahrungen organisationsinterner Personen, von denen organisationsexterner, unterscheiden. Diesem Gedankengang folgend, lässt sich schlussfolgern, dass die von Menschen konstruierten Selbst- und Fremdbilder nur selten eine (scheinbar) komplette Übereinstimmung aufweisen (siehe Symbolischer Interaktionismus in Abschnitt 2.1).

Die Images einer Organisation sind dementsprechend die Wahrnehmungen verschiedener Stakeholder, vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Meinungen darüber, wie die beobachtete Organisation im Stande ist, ihre Interessen und Bedürfnisse zu befriedigen (Riordan et al., 1997, S. 402). Stuart (2003, S. 42) postuliert daher, dass es für den langfristigen Erfolg einer Organisation wichtig sei, die intern konstruierte Organisationsidentität (Organizational Identity) mit dem externen Image (Corporate Identity) abzugleichen, da ein zusammenhangsloses Nebeneinander unter anderem zu einer Reduktion der organisationalen Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen kann. Dies wiederum zieht ein negatives Kommunikationsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber externen Stakeholdern nach sich (Stuart, 2003, S. 42). Da naturgemäß auch organisationsexterne Personen als kommunikative Wesen zu bezeichnen sind, kann somit ein Schneeballeffekt der Organisationskommunikation angenommen werden, der sich sowohl zu Gunsten, als auch zu Ungunsten der Organisation auswirken kann (siehe das weiter oben erstellte Schneeball-Modell der Organisationskommunikation in Abschnitt 1.1).

Die Frage, welchen Effekt das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von außen wahrgenommene externe Image (VAWI) auf deren Identifikation mit der Organisation hat, war und ist Gegenstand etlicher Forschungsbemühungen. So konnten Smidts, Pruyn und van Riel (2001, S. 1058) in ihrer Befragung dreier Unternehmen feststellen, dass das wahrgenommene externe Prestige bei großen, namhaften Unternehmen größere Auswirkungen auf die organisationale Identifikation hat, als wenn es sich um kleine, unbekanntere Unternehmen handelt. Bei letzteren übt das interne Kommunikationsklima einen weitaus größeren Einfluss auf die organisationale Identifikation aus. Bartels, Pruyn, de Jong und Joustra (2007) berichten Ähnliches, da die Ergebnisse ihrer Studie postulieren, dass das wahrgenommene externe Prestige bzw. Image nur in Bezug auf die gesamtorganisationale Identifikation eine signifikant positive Wirkung ausübt. Im kleineren Rahmen der Workgroup-Identifikation konnte kein signifikanter Zusammenhang identifiziert werden (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra, 2007, S. 183). Den Umstand, dass das von außen wahrgenommene Image das Wir-Gefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst, und in weiterer Folge auch das Ausmaß der

organisationalen Identifikation, konnten Gonzalez und Chakraborty (2012, S. 60 f.) in ihrer, in den USA durchgeführten, Untersuchung feststellen.

Die Ergebnisse der Studie von Men und Stacks (2013), die sich mit dem Einfluss von Führungsstilen auf das von außen wahrgenommene Image beschäftigt, zeigen, dass der an den Tag gelegte Führungsstil einen signifikanten Einfluss auf das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommene Ansehen der Organisation hat (2013, S. 179 ff.). So wurde festgestellt, dass ein transformationaler Führungsstil – der vor allem auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzielt – einen signifikant positiven Einfluss auf die von der Belegschaft wahrgenommene Reputation ausübt, während ein transaktionaler – eher autoritärer und bürokratischer Führungsstil – einen signifikant negativen Effekt auf das wahrgenommene Ansehen ausweist (Men & Stacks, 2013, S. 181 f.). Hier sei jedoch erwähnt, dass in der Studie von Men und Stacks der Begriff Reputation synonym für Prestige bzw. Image verwendet wurde – ein Umstand der nicht unproblematisch ist. Das komplexe Konstrukt der Reputation kann nämlich als die Gesamtheit aller Wahrnehmungen der *externen* Stakeholder verstanden werden (Fombrun & Shanley, 1990, S. 234). Dies umfasst nicht nur die konstruierten Images und Identitäten, sondern auch die Wahrnehmungen der Organisationskultur (Cian & Cervai, 2014, S. 195) bzw. der gesetzten Handlungen der Organisation (Fombrun & Shanley, 1990, S. 234). Dementsprechend kann sich das von außen wahrgenommene Image durchaus von der tatsächlichen Reputation unterscheiden (Dutton et al., 1994, S. 240). Im Rahmen der vorliegenden Studie sind jedoch nur zwei ausgewählte Teilbereiche der Reputation von Relevanz: Image und Identität.

Diese Forschungsarbeit wird sich in weiterer Folge nicht mehr mit der intern konstruierten Organisationsidentität (internes Image) beschäftigen, sondern das „von außen wahrgenommenen Image“ (VAWI) in den Fokus stellen. Um etwaigen Missverständnissen vorzubeugen, sei erwähnt, dass es sich bei dem verwendeten Konstrukt VAWI um eine, hier durchgeführte, deutsche Übersetzung der bereits erläuterten Begriffe „perceived external prestige“ (Smidts et al., 2001, S. 1052 ff.) und „construed external image“ (Dutton et a., 1994, S. 239) handelt. In weiterer Folge soll dieses Konstrukt nun definiert werden, um es von ähnlichen abgrenzen zu können.

Das von außen wahrgenommene Image (VAWI) ist ein von den Mitgliedern einer Organisation selbst konstruiertes Bild, das auf den Annahmen und Wahrnehmungen beruht, wie externe Personen die eigene Organisation sehen könnten bzw. sehen. Dementsprechend handelt es sich um das vermutete Fremdbild des Unternehmens.

Zusammenfassend kann postuliert werden, dass die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konstruierten Organisationsimages – welche als Selbstbild (Organisationsidentität) und als vermutetes Fremdbild (von außen wahrgenommenes Image) zu verstehen sind – das Potenzial haben, die Einstellungen ihrer Konstrukteurinnen bzw. Konstrukteure zur eigenen Tätigkeit und/oder zur Organisation zu beeinflussen. Wie in diesem Abschnitt bereits erörtert wurde, kann davon ausgegangen werden, dass unter anderem auch die organisationale Identifikation von dem von außen wahrgenommenen Image beeinflusst wird. Die Frage, wie und wann sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation identifizieren, ist aus psychologischer Sicht insofern von großem Interesse, da – wie weiter unten zu sehen sein wird – die Metamorphose von einem „Ich“ zum „Wir“ weitreichende Konsequenzen für die Organisation nach sich ziehen kann. Im nächsten Abschnitt soll auf das Konstrukt der Identifikation bzw. der Identität näher eingegangen werden, um ihre Genese und ihre potenziellen Folgen verstehen, und von anderen Konstrukten abgrenzen, zu können.

2.4 Identifikation

Um das Konstrukt Identifikation definieren zu können, gilt es, den Begriff der Identität näher zu betrachten. Schlussendlich geht es um die Fragen „Wer bin ich?“ bzw. im, für diese Arbeit relevanten, organisationalen Kontext „Wer sind wir?“ oder „Wer sind wir jetzt?“ (Stuart, 2003, S. 30). Bei näherer Betrachtung ist es jedoch abwegig von einer einzigen Identität zu sprechen, da neben einer sozialen und personalen Identität des Menschen (Petersen, 2008, S. 224), auch Subidentitäten in Organisationen zu eruieren sind (Foreman & Whetten, 2002, S. 621). Um das Konstrukt der organisationalen Identifikation greif- und messbar zu machen, wird im nachfolgenden Abschnitt auf die Theorie der sozialen Identität eingegangen, die in der einschlägigen Forschung zumeist als theoretisch fundierte Grundlage dient und erläutert, was unter dem Begriff „Identität“ zu verstehen ist. Im Anschluss daran, werden die Erkenntnisse dieses Theoriengebäudes in den Kontext der organisationalen Identifikation gesetzt und mit bereits vorhandenen empirischen Ergebnissen unterfüttert, um in weiterer Folge relevante Erkenntnisse für die vorliegende Forschungsarbeit ableiten zu können.

2.4.1 Theorie der sozialen Identität

Die Theorie der sozialen Identität (SIT) wurde erstmals im Jahr 1978 von Henri Tajfel entworfen und kontinuierlich weiterentwickelt (Petersen, 2008, S. 223). Im Rahmen dieses Theoriegebäudes wird der Begriff Identität als eine selbstreferenzielle Beschreibung verstanden, die es möglich macht, situationsspezifisch passende Antworten auf die Fragen „Wer bin ich?“ bzw. „Wer sind wir?“ zu geben (Ashforth, Harrison & Corley, 2008, S. 327). In diesem Kontext ist die soziale Identität von der persönlichen Identität abzugrenzen. Während die persönliche Identität ein Konglomerat aus den persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften bildet, versteht man unter der sozialen Identität die Gesamtheit aller, mit einer speziellen Kategorienzugehörigkeit verbundenen, Eigenschaften und Werte. Die Kombination aus beiden Identitäten wird als Selbstkonzept bezeichnet (Petersen, 2008, S. 224).

Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses dieser Theorie steht das Phänomen der sozialen Gruppe, da es als ein fundamentaler und universaler Bestandteil des sozialen Lebens anzusehen ist (Hogg & Turner, 1985, S. 51). In etlichen Experimenten konnte gezeigt werden, dass die soziale Kategorisierung in Eigen- und Fremdgruppen, die Basis für die Entwicklung einer sozialen Identität ist. Die in Studien beobachtete Bevorzugung von Mitgliedern der Eigengruppe, gegenüber Mitgliedern von Fremdgruppen, hat zum Paradigma der minimalen Gruppen geführt (Petersen, 2008, S. 223). Es besagt, dass schon die geringfügigste vorgenommene Kategorisierung dazu führt, dass man sich einer Gruppe verpflichtet fühlt und ein dementsprechendes Verhalten zeigt. Dabei ist es unerheblich, ob diese Kategorisierung selbst vorgenommen, oder von außen auferlegt wurde (Hogg & Turner, 1985, S. 53). Desweiteren konnten Tajfel und Turner (1986, S. 10) einen Entpersonalisierungsprozess in Gruppensituationen identifizieren, da sich Personen, die sich einer Gruppe zugehörig fühlen, sich in solchen Situationen nicht als Individuum, sondern als Teil ihrer Gruppe, verhalten. Die Theorie der sozialen Identität besteht aus vier Konzepten, die als ihre Kernstruktur verstanden werden können (Petersen, 2008, S. 224 ff.):

1. *Konzept der sozialen Kategorisierung*
2. *Konzept der sozialen Identität*
3. *Konzept des sozialen Vergleichs*
4. *Konzept der sozialen Distinktheit*

Das Konzept der sozialen Kategorisierung geht davon aus, dass sich Individuen, durch Segmentierung und Klassifizierung der Umwelt, einer bestimmten Kategorie zugehörig

fühlen (Eigengruppe), die sich von anderen (Fremdgruppen) unterscheidet. Schon die einfache Wahrnehmung einer Fremdgruppe führt zum Intergruppenvergleich, bei dem die Eigengruppe zumeist positiver bewertet wird (Tajfel & Turner, 1986, S. 13 ff.).

In Experimenten haben Tajfel und Turner (1986, S. 14) festgestellt, dass nicht die Ähnlichkeiten zwischen den Gruppenmitgliedern die positive Eigengruppenbewertung evozieren, sondern die bloße Gruppenzugehörigkeit (Minimal Group). Das Konzept der sozialen Identität geht einen Schritt weiter und postuliert, dass die Kategorisierung eine Art Selbstreferenz einleitet, die es ermöglicht den eigenen Platz in der Gesellschaft zu definieren (Tajfel & Turner, 1986, S. 16). In diesem Fall ordnet sich das Gruppenmitglied die Werte und Eigenschaften der Eigengruppe selbst zu (Petersen, 2008, S. 224). Durch das Konzept des sozialen Vergleichs, versuchen Individuen ihren eigenen Selbstwert zu steigern, um eine positive soziale Identität zu generieren. Dies geschieht mithilfe eines Vergleichs zwischen der In- und der Outgroup. Das Ziel dieses Vergleichs ist es, über ein positives Vergleichsergebnis ein dementsprechend hohes Prestige zu erlangen (Tajfel & Turner, 1986, S. 16). Die Eigengruppe misst sich jedoch nicht mit jeder für einen Vergleich verfügbaren Gruppe, sondern nur mit ähnlichen. Die Ergebnisse solcher Vergleichsprozesse – egal ob positiv oder negativ – führen zur jeweiligen sozialen Identität (Petersen, 2008, S. 225). Beim Konzept der sozialen Distinktheit geht es um die positiv gefärbte Abgrenzung der Eigengruppe von anderen Gruppen. Tajfel und Turner (1986, S. 19 ff.) konnten drei Möglichkeiten identifizieren, mithilfe derer eine möglichst positive Identität konstruiert werden kann:

1. *Individuelle Mobilität*: Dabei handelt es sich um das Abwandern von einer Gruppe mit geringerem Status, zu einer mit höherem Status.
2. *Soziale Kreativität*: In diesem Rahmen wird z.B. der Gruppenvergleich auf anderen Dimensionen durchgeführt, die Wertigkeit der Vergleichsdimensionen geändert, oder die eigentliche Vergleichsgruppe ausgetauscht.
3. *Direkte sozialer Vergleich*: In diesem Fall werden die Stärken der Eigengruppe bzw. die Schwächen der Fremdgruppe akzentuiert.

Anhand dieser theoretischen Überlegungen lässt sich annehmen, dass das individuelle Identifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von den Ergebnissen der jeweiligen Organisationsbewertung, bzw. von den Resultaten der angestellten Vergleiche mit anderen Organisationen, abhängig ist. Aufgrund der im Abschnitt 2.3.2 diskutierten Erkenntnisse empirischer Studien, die sich mit dem Thema Organisationsimage bzw. -prestige auseinandersetzen, kann konstatiert werden, dass die Ergebnisse derar-

tiger Bewertungen und Vergleiche unter anderem vom organisationsintern konstruierten Image (Organisationsidentität), und dem von außenstehenden Personen wahrgenommenen (externen) Image (VAWI) abhängen. Hier kommen der internen Kommunikation – als Basis aller weiteren Kommunikationsaktivitäten vonseiten der Organisation – und der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dieser, eine bedeutende Rolle zu. Da die Mitglieder auch als Sprachrohr der Organisation agieren, – egal ob im Arbeitsumfeld oder in der privaten Umgebung – kann eine hohe organisationale Identifikation als äußerst erfolgskritisch betrachtet werden. Denn sobald die, von den Kommunikationsverantwortlichen nach außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten von der Belegschaft unterminiert werden, läuft die Organisation Gefahr, an Glaubwürdigkeit und dementsprechend an öffentlichem Vertrauen zu verlieren. Nachdem nun erörtert wurde was unter Identität zu verstehen ist, und unter welchen Prämissen eine solche generiert wird, soll im Folgenden auf das Konstrukt der organisationalen Identifikation – und ihren nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den kommunikativen und wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation – eingegangen werden. Wie zu sehen sein wird, fußen die nachfolgenden Ausführungen zur organisationalen Identifikation auf den Überlegungen der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986).

Aufgrund der oben beschriebenen Erkenntnisse, lässt sich konstatieren, dass soziale Kategorisierungen und Vergleiche insofern eine bedeutende Rolle im Zuge der Identifikationsbildung spielen, als deren Ergebnisse einerseits die individuelle Position der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Organisation zutage fördern; andererseits wird auch die (wahrgenommene) Lage der Organisation in der (unmittelbaren) Gesellschaft festgestellt. Somit lässt sich – wie in Abschnitt 2.4.2 zu sehen sein wird – festhalten, dass zum einen das Resultat des individuellen Vergleichs zwischen den eigenen Werten und Normen mit denen der Organisation, den jeweiligen Identifikationslevel beeinflusst. Andererseits spielt auch das wahrgenommene Prestige der Organisation, im Vergleich zu anderen, eine nicht unerhebliche Rolle, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Beziehung zu ihrer Organisation hinterfragen und aktualisieren.

2.4.2 Organisationale Identifikation

Der Blick in die Literatur zeigt, dass das Konstrukt der organisationalen Identifikation allzu gern mit anderen vermengt wird. So haben Ashforth und Mael (1989, S. 23) aufgezeigt, dass Identifikation und Commitment im Rahmen von Forschungsarbeiten immer wieder gleichgesetzt werden. Diese synonyme Begriffsverwendung ist insofern

nicht unproblematisch, da Identifikation kognitiver Natur ist, während das Commitment eher dem affektiven Bereich der menschlichen Psyche zuzuordnen ist (Aehling et al., 2012, S. 82 ff.). Foreman und Whetten (2002, S. 619 f.) bezeichnen ihrerseits das affektive Commitment als eine Konsequenz der organisationalen Identifikation, dessen Ausmaß von der Kongruenz zwischen der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarteten und der von ihnen wahrgenommenen Identität der Organisation abhängt. In ihrer, in ländlichen Gebieten der USA durchgeführten Studie, konnten sie beobachten, dass ein hohes Maß an Kongruenz zwischen der von den Mitgliedern gewünschten, und der von ihnen wahrgenommenen Organisationsidentität, zu einem höheren affektiven Commitment führt (Foreman & Whetten, 2002, S. 626 ff.). Somit kann das Konzept der organisationalen Identifikation – vor dem Hintergrund der Theorie der sozialen Identität – als die individuelle Wahrnehmung einer „Oneness“ zwischen der wahrnehmenden Person und der Organisation verstanden werden. Die Identifikation selbst bleibt also vom Verhalten und den emotionalen Aspekten unberührt (Ashforth & Mael, 1989, S. 35). Ähnlich definieren Dutton, Dukerich und Harquail (1994, S. 239) organisationale Identifikation als die individuelle Wahrnehmung einer Person, dass die persönlichen Merkmale und Eigenschaften mit denen der Organisation übereinstimmen. Rousseau (1998, S. 219 ff.) differenziert in ihrer Arbeit zwischen „Situating“ und „Deep structure“-Identifikation. Dabei bezeichnet sie die erste Form der Identifikation als elementares Konstrukt, das vor allem im Rahmen einer kurz- bzw. mittelfristigen Gruppenzugehörigkeit an den Tag gelegt wird (Rousseau, 1998, S. 219 ff.). Die Eckpfeiler dieser zeitlich befristeten Identifikation sind zum Ersten eine definierte Arbeitsteilung innerhalb der heterogenen Gruppe, zum Zweiten das Wissen um die kollektiven und individuellen Konsequenzen dieser Aufgabe, und zum Dritten das Bewusstsein, dass der Erfolg der Aufgabe eines kooperativen Verhaltens aller beteiligten Personen bedarf (Rousseau, 1998, S. 221). Somit lässt sich konstatieren, dass es sich hier um eine Identifikationsart handelt, die von den vorherrschenden Arbeits- bzw. Rahmenbedingungen determiniert wird. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der „Deep structure“-Identifikation um ein langfristiges und stabiles Konstrukt, das durch das Einbeziehen der Organisation in die Konstruktion des eigenen Selbstkonzepts ein „Ich“ in ein „Wir“ verwandelt (Rousseau, 1998, S. 221). Die Ähnlichkeit der beiden von Rousseau (1998) aufgestellten Definitionen mit denen von Ashforth und Mael (1989), bzw. von Dutton, Dukerich und Harquail (1994), ist kaum zu übersehen, weswegen die Aussage dieser Definitionen als forschungsleitend für die vorliegende Arbeit anzusehen ist.

Hier sei erwähnt, dass eine Organisation nicht nur eine Identität aufweist, sondern mehrere Subidentitäten, wie z.B. die der Arbeitsgruppe oder der Abteilung. Aus diesem

Grund kann es vorkommen, dass sich eine Person zwar mit ihrer Arbeitsgruppe bzw. Abteilung identifiziert, nicht jedoch mit der gesamten Organisation (Ashforth & Mael, 1989, S. 22 f.; Bartels et al., 2007, S. 184). Desweiteren lässt sich die Organisationsidentität einerseits in ein normatives und andererseits in ein zweckmäßiges System, innerhalb einer hybriden Organisationsidentität, unterteilen (Foreman & Whetten, 2002, S. 621). Während der ersten Form Altruismus und die Internalisierung von Traditionen und Ideologien zugeordnet werden, handelt es sich bei der zweiten Art um das Postulat der Gewinnmaximierung und der ökonomischen Rationalität (Foreman & Whetten, 2002, S. 621). Diesen verschiedenen Differenzierungen wird im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht Rechnung getragen, da hier die möglichen Einflüsse des von außen wahrgenommenen Images und der Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation auf die *gesamtorganisationale* Identifikation von Bedeutung sind. Der Vollständigkeit halber soll angemerkt werden, dass die organisationale Identifikation neben dem Commitment auch noch von zwei weiteren arbeitsbezogenen Einstellungen abzugrenzen ist: von der Arbeitsmotivation und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Aehling et al., 2012, S. 85 ff.).

Gonzalez und Chakraborty (2012, S. 60 ff.), Hae-Ryong, Moonkyu, Hyoung-Tark und Na-Min (2010, S. 564), Mael und Ashforth (1992, S. 112 ff.), Smidts und Mitarbeiter (2001, S. 1056 f.), sowie Riketta in seiner Metaanalyse (2005, S. 364 ff.) kamen in ihren Arbeiten unter anderem zu dem Schluss, dass die Höhe der organisationalen Identifikation mit dem wahrgenommenen externen Prestige (Image) in einem signifikant positiven Zusammenhang steht. Desweiteren konnten Hae-Ryong und Mitarbeiter (2010, S. 564 ff.), in ihrer im asiatischen Raum durchgeführten Studie, eine signifikant positive Korrelation zwischen der freiwilligen Partizipation der Organisationsmitglieder an, vom Unternehmen initiierten, CSR (Corporate Social Responsibility)-Aktivitäten und der organisationalen Identifikation feststellen. Es existieren allerdings noch mehrere Faktoren, die das Ausmaß der organisationalen Identifikation beeinflussen. In ihrer mit Universitätsabsolventinnen bzw. –absolventen durchgeführten Studie, haben Mael und Ashfort (1992, S. 112 ff.) diagnostiziert, dass z.B. auch die Dauer der Universitätszugehörigkeit, die an den Tag gelegte Sentimentalität und die von den Studentinnen und Studenten wahrgenommene Einzigartigkeit der Hochschule, zu einem erhöhten individuellen Identifikationsniveau führen. Außerdem konnten sie feststellen, dass sich Konkurrenzkämpfe innerhalb der Universität negativ auf die organisationale Identifikation auswirken (1992, S. 112 ff.). Aufgrund der weiter oben erörterten Erkenntnisse der Theorie der sozialen Identität ist jedoch anzunehmen, dass Gruppenrivalitäten innerhalb einer Organisation dazu führen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

dafür umso mehr mit der eigenen Gruppe (Ingroup) identifizieren. Auf die Wirtschaft umgelegt, können derartige intraorganisationale Wettkämpfe vor allem im Zuge von Unternehmensfusionen von Relevanz sein (Mael & Ashforth, 1992, S. 117). Somit wird auch an dieser Stelle deutlich, dass eine gut durchdachte und dialogorientierte Change-Kommunikation – als „Sonderdisziplin“ der internen Organisationskommunikation – die Basis für langfristig erfolgreiche Mergers und ähnlichem darstellt.

Da das Konstrukt der organisationalen Identifikation ein Kernelement der vorliegenden Arbeit darstellt, und im Zusammenhang mit anderen Variablen erforscht werden soll, gilt es auch dieses theoriebasiert zu definieren:

Die organisationale Identifikation ist eine kognitive Größe, die angibt, in welchem Ausmaß sich ein Individuum mit einer Organisation identifiziert. Das Ausmaß der Identifikation hängt davon ab, inwieweit das Individuum die Merkmale, Werte und Normen der Organisation als deckungsgleich mit seinen eigenen bewertet.

Da das Ausmaß der individuellen Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation das (interne) Bild der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Organisation formt, ist anzunehmen, dass – gemäß der Theorie der sozialen Identität – eine diesbezügliche Unzufriedenheit eine Diskrepanz zwischen den eigenen Werten und denen der Organisation offenlegt, was in weiterer Folge – genauso wie ein von den Mitgliedern wahrgenommenes geringes externes Prestige – zu einem niedrigeren Identifikationsniveau führt.

2.5 Kommunikationsverhalten

Aufgrund der Tatsache, dass Menschen äußerst kommunikative Lebewesen sind und sich durch die Interaktion mit anderen Personen ihre Lebenswelt konstruieren, wird deutlich, welchen Stellenwert das Kommunikationsverhalten von Organisationsmitgliedern mit externen Stakeholdern für Organisationen haben sollte, da die Mitglieder als besonders glaubwürdige Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren fungieren und das Image dementsprechend beeinflussen (Grupe, 2011, S. 281). Wie bereits mehrfach erwähnt, spielt die organisationale Identifikation eine bedeutende Rolle bei der Interaktion von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unternehmensexternen Personen, da ein geringes Maß an Identifikation dazu führen kann, dass die Mitglieder die Organisationscharakteristika nicht mehr teilen und sich dementsprechend nach außen hin verhal-

ten (Stuart, 2002, S. 42). Eine Diskrepanz zwischen dem durch Werbung und/oder Public Relations nach außen kommunizierten Selbstbild einer Organisation und der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im direkten Kundinnen- bzw. Kundenkontakt tatsächlich an den Tag gelegten Servicequalität, kann zu einer unzufriedenen, abwandernden Kundschaft führen (Zeithaml et al., 1988, S. 44). Hier sei jedoch erwähnt, dass nicht nur eine fehlende oder geringe organisationale Identifikation für eine derartige Diskrepanz verantwortlich sein muss; schließlich kann auch eine misslungene Kommunikation zwischen den Kommunikations- bzw. Werbeverantwortlichen und dem Kontaktpersonal ausschlaggebend sein (Zeithaml et al., 1988, S. 44). Da ein hoher Identifikationslevel zu einem für die Organisation vorteilhaften (Kommunikations-)Verhalten vonseiten der Mitglieder führt (Dutton et al., 1994, S. 255 f.), soll im Folgenden auf das Organizational Citizenship Behavior (OCB) und davon abgeleitet auf die Servicequalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen werden. Letztes ist in dieser Forschungsarbeit besonders relevant, da die Servicequalität hier als Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern verstanden wird, das einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Imagebildung bzw. die Organisationsreputation in der breiten Öffentlichkeit ausübt.

2.5.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Das Organizational Citizenship Behavior (OCB) wird von Organ (1988, S. 4, zitiert in Murphy et al., 2002, S. 288) als „individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in aggregate promotes the effective functioning of the organization“ definiert. Somit handelt es sich um ein Verhalten, das von den Mitgliedern einer Organisation freiwillig an den Tag gelegt wird und dem Wohl der Unternehmung dient. Um der Theorie der sozialen Identifikation zu folgen, wird ein derartiges Verhalten dann an den Tag gelegt, wenn sich das jeweilige Mitglied in einem hohen Maß mit der jeweiligen Organisation identifiziert (Dutton et al., 1994, S. 255 f.). Nach Organ (1988, zitiert in Murphy et al., 2002, S. 291) besteht das OCB aus fünf Dimensionen:

1. *Altruismus*
2. *Gewissenhaftigkeit*
3. *Zuvorkommenheit*
4. *Fairness*
5. *Bürgertugend*

Da derartige Verhaltensweisen zumeist nicht explizit in Job-Descriptions enthalten sind, wurde bzw. wird OCB immer wieder dem Extra-Rollenverhalten zugeordnet oder mit diesem gleichgesetzt (Bienstock et al., 2003, S. 360). MacKenzie, Podsakoff und Fetter (1993, S. 78 f.) konnten in ihrer international angelegten Studie im Sales-Bereich feststellen, dass das vom Management wahrgenommene Organizational Citizenship Behavior (nach Organs Definition, siehe oben) vor allem im Rahmen der Bewertung von Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern einen teils höheren Stellenwert einnimmt als der eigentlich erzielte Umsatz. Somit lässt sich konstatieren, dass das von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Tag gelegte OCB auch als nicht zu unterschätzendes Kriterium bei der Performance-Bewertung durch Führungskräfte darstellt.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei OCB nach Organs Verständnis um gezeigte Verhaltensweisen, die auf freiwilliger Basis gezeigt werden und nicht im direkten Zusammenhang mit der „gewöhnlichen“ Arbeitstätigkeit stehen. Eine Trennung zwischen Extra-Role und In-Role Behavior kann jedoch nicht trennscharf vorgenommen werden, da das Zusammenspiel von Job-Descriptions, verbalen Instruktionen und informellen Rollenerwartungen vonseiten verschiedener Stakeholder zumeist konfliktär ist und zu Missverständnissen führen kann (Tsui, 1984, zitiert in Graham, 1991, S. 265). Desweiteren ist zu berücksichtigen, dass diese fiktive Trennlinie – die zu einem Zeitpunkt X bereits schwer zu ziehen ist – insofern längerfristig nicht aufrechtzuerhalten ist, da sich Organisationen, Jobs und die Rollen von Personen im Zeitverlauf verändern (Graham, 1991, S. 265). Nicht zu vernachlässigen ist auch die Tatsache, dass ein von einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter gut gemeintes, zum Wohl der Organisation getätigtes Verhalten, von anderen beobachtenden Instanzen als dysfunktional oder gar organisationsschädlich bewertet werden kann (Graham, 1991, S. 265). Somit lässt sich konstatieren, dass sich OCB aus beiden Verhaltensweisen – erwartetes In-Role-Verhalten und Extra-Rollenverhalten – zusammensetzt. Graham (1991, S. 254) konstatiert in ihrer wegweisenden staatsphilosophischen Arbeit, dass Citizenship Behaviors mit Citizenship Responsibilities gleichzusetzen sind und folgende drei Aspekte beinhalten:

1. *Gehorsam*
2. *Loyalität*
3. *Partizipation*

Unter Gehorsam ist unter anderem die Einhaltung von Regeln und die Akzeptanz organisationaler Strukturen zu verstehen. Loyalität bezeichnet die Treue gegenüber der Organisation, was beispielsweise die Abwehr (wirtschaftlicher) Bedrohungen und den Schutz der Reputation beinhaltet. Der Partizipationsaspekt beinhaltet unter anderem

das grundlegende Interesse an Organisationsangelegenheiten, die freiwillige Teilnahme an Organisationsaktivitäten und das aktive Einholen und Teilen von Informationen rund um die (gesamte) Organisation (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994, S. 767). Aufgrund dieser theoretischen Überlegungen kann festgehalten werden, dass es suboptimal ist, das OCB ausschließlich dem Extra-Rollenverhalten zuzuordnen, da auch die Existenz von expliziten Regeln das freiwillig und vermeintlich zum Wohl der Organisation gezeigte Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl negativ als auch positiv beeinflussen kann (Graham, 1991, S. 263). Somit wird Organizational Citizenship Behavior (OCB) in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Unter OCB werden alle von Mitgliedern gezeigten wünschenswerten und dem Wohl der Organisation dienenden Verhaltensweisen verstanden, die neben der Einhaltung vorgegebener Regeln, auch ein über die eigentliche Tätigkeit hinausgehendes freiwilliges Engagement mit einschließen.

Da ein von den Organisationsmitgliedern gezeigtes OCB – wie bereits mehrfach erwähnt – unter anderem ein Produkt der organisationalen Identifikation darstellt, und dem Wohl der Organisation dient, liegt die Vermutung nahe, dass sich das individuelle Identifikationsausmaß auch auf das jeweilige Kontaktverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber externen Stakeholdern – wie z.B. Kundinnen und Kunden – auswirkt. Anaza und Rutherford (2012, S. 628) konnten in ihrer im US-amerikanischen Jugendbildungsbereich durchgeführten Studie unter anderem einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Konsumentinnen- bzw. Konsumentenorientierung feststellen. Da angenommen werden kann, dass die Orientierung an den Bedürfnissen der organisationsrelevanten externen Personen mit der (intendierten) Servicequalität Hand in Hand geht, und letzte – als nach außen gerichtetes Kommunikationsverhalten – zur Bildung des nach außen projizierten Organisationsimages beiträgt, soll dieses forschungsleitende Konstrukt nachfolgend näher betrachtet werden.

2.5.2 Servicequalität

Es klingt eigentlich wie eine Binsenweisheit, wenn man behauptet, dass eine Organisation nur dann langfristig überlebensfähig ist, wenn sie auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Stakeholder eingeht und damit ihre Existenz legitimiert. Eine hohe Servicequalität kann hierbei eine nicht unerhebliche Rolle spielen, wobei in der vorliegenden Arbeit die Ansicht vertreten wird, dass die – im Marketing oft anzutreffende – alleinige

Fokussierung auf Kundinnen und Kunden zu kurz greift. Wenn man sich vor Augen führt, dass Organisationen unter anderem auch den Bedürfnissen ihrer Umwelt – z.B. von Partnerorganisationen, Behörden, Anrainerinnen bzw. Anrainern und Interessensvertretungen – gerecht werden müssen, dann lässt sich erahnen, wie wichtig eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu diesen Anspruchsgruppen zu sein scheint. Die Überlegung, dass Stakeholder mit dem Personal, und nicht mit der Organisation per se in Kontakt stehen, lässt erahnen, dass nicht nur das Einhalten standardisierter Leitfäden erfolgskritisch ist, sondern auch die individuellen Einstellungen und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Organisation nach außen hin vertreten (Bienstock et al., 2003, S. 362). Dies veranschaulicht erneut die Relevanz einer hohen organisationalen Identifikation, da diese – wie bereits erörtert wurde – ein, dem Wohl der Organisation zuträgliches OCB evoziert, das sowohl In-Role (z.B. die Einhaltung vorgegebener Standards) als auch Extra-Role Behaviors (z.B. ein über die Managementvorgaben hinausgehender persönliche Einsatz, um Kundinnen und Kunden zufrieden zu stellen) mit einschließt. Da eine ausgeprägte Serviceorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur der reinen Bedürfnisbefriedigung externer Stakeholder dient, sondern in weiterer Folge die Genese bzw. den mittel- bis langfristigen Erhalt eines positiven Organisationsimages nach sich zieht, lässt sich konstatieren, dass Verhaltensweisen, welche die Servicequalität erhöhen, dem Organizational Citizenship Behavior zuzuordnen sind, welche wiederum vom Ausmaß der organisationalen Identifikation beeinflusst werden (Bell & Menguc, 2002, S. 139 ff.; Kane et al., 2012, S. 34 ff.; Riketta, 2005, S. 370 ff.). Nun stellt sich die Frage was unter Servicequalität zu verstehen ist und welche Charakteristika sie auszeichnen.

Aus der Marketing-Perspektive, welche die Kundinnen und Kunden einer Organisation fokussiert, wird Servicequalität als „a measure of how well the service level delivered matches customer expectations [...] on a consistent basis“ (Lewis & Booms, 1983, zitiert in Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 42) verstanden. Da – wie weiter oben dargestellt wurde – das Personal jedoch nicht nur im Kontakt mit Kundinnen und Kunden steht, sondern auch mit anderen organisationsrelevanten Anspruchsgruppen interagiert, scheint es sinnvoll, auch ihnen gegenüber eine hohe Servicequalität an den Tag zu legen. Parasuraman, Zeithaml und Berry (1988, S. 23 f.) identifizierten fünf Dimensionen, die bei der von organisationsexternen Personen durchgeführten Bewertung der Servicequalität eine entscheidende Rolle spielen. Diese Bewertungsdimensionen werden nachfolgend erläutert, wobei der – im Marketing übliche – Fokus auf die Kundinnen und Kunden, in dieser Arbeit auf alle potenziell interagierenden und erfolgsrelevanten Stakeholder ausgedehnt wurde:

1. *Tangibles*: Dabei handelt es sich um den Zustand der Räumlichkeiten und des Equipments, sowie um das Erscheinungsbild der Kontaktpersonen.
2. *Reliability*: Darunter wird das Vermögen verstanden, die Dienstleistungen verlässlich und akkurat auszuführen.
3. *Responsiveness*: Diese Dimension beinhaltet die (freiwillige) Bereitschaft des Personals den Stakeholdern zu helfen und prompten Service anzubieten.
4. *Assurance*: Hier handelt es sich um ein kompetentes und höfliches Auftreten des Personals, das in weiterer Folge Vertrauen aufbauen soll.
5. *Empathy*: Darunter ist ein fürsorgliches, auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichtete, Verhalten gegenüber Dritten zu verstehen.

Farrell, Souchon und Durden (2001, S. 3 ff.) konnten in ihrer literaturbasierten Studie zum Thema Servicequalität gar elf relevante Dimensionen identifizieren. Diese elf Bewertungsdimensionen lassen sich – bis auf den Punkt „Teamwork“, der in dieser Arbeit als Voraussetzung für ein gutes Service verstanden werden kann – unter die fünf Dimensionen von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1988) subsumieren. Da hier davon ausgegangen wird, dass es sich bei Teamwork um ein organisationsinternes Verhalten handelt, das für Außenstehende nur fallweise beobachtbar ist, und Tangibles z.B. beim telefonischen Kontakt nicht von Bedeutung sind, wird auf die beiden Dimension nicht mehr weiter eingegangen. Die gegenwärtigen Erkenntnisse legen den Schluss nahe, dass die verbleibenden Bewertungsdimensionen der Servicequalität sowohl auf Organisationsrichtlinien (z.B. ein Code of Conduct) beruhen, als auch auf der individuellen Initiative der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters (z.B. eine über die Vorgaben hinausgehende Hilfestellung). Somit lässt sich festhalten, dass diese Dimensionen der Servicequalität neben den erwarteten In-Role- auch Extra-Rollenverhaltensweisen – und somit ein OCB – erfordern.

Der Umstand, dass neben der organisationalen Identifikation auch das von außen wahrgenommene Image das Kooperationsverhalten gegenüber Dritten beeinflusst, konnten Dukerich, Golden und Shortell (2002) in ihrer mit, in verschiedenen Gesundheitssystemen (die USA haben mehrere) tätigen, Ärztinnen und Ärzten durchgeführten Studie feststellen. Ihre Untersuchung befasst sich mit der Frage, wie sich das von außen wahrgenommene Image des jeweiligen Gesundheitssystems, und das Ausmaß der Identifikation mit diesem, auf das Kooperationsverhalten mit Patientinnen und Patienten auswirkt (Dukerich et al., 2002, S. 521 ff.). Dass gerade das von den Mediziner-

rinnen und Mediziner von außen wahrgenommene Image des jeweiligen Gesundheitssystems einen Einfluss auf die Interaktion mit Dritten ausübt, kann dadurch erklärt werden, dass sie ihr Verhalten nach ihren Vermutungen und Wahrnehmungen ausrichten, wie die zu behandelnden Patientinnen und Patienten über das jeweilige Gesundheitssystem denken (Dukerich et al, 2002, S. 527). Somit lässt sich konstatieren, dass ein hohes Ausmaß an organisationaler Identifikation, in Kombination mit einem wünschenswerten von außen wahrgenommenen Image, zu einem kooperativeren Verhalten gegenüber externen Stakeholdern führt. In der vorliegenden Untersuchung wird das von Dukerich und Mitarbeitern identifizierte kooperative Verhalten der Ärztinnen und Ärzte mit (hoher) Servicequalität gleichgesetzt, da beide einen Dienstleistungscharakter aufweisen und auf die Zufriedenheit der Leistungsempfängerinnen bzw. Leistungsempfänger ausgerichtet sind. Diese Ähnlichkeit wird umso deutlicher, wenn man bedenkt, dass die fünf Dimensionen von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1988), bzw. die elf von Farrell, Souchon und Durden (2001) – inkl. Teamwork sobald mehrere Ärztinnen und Ärzte gemeinsam behandeln – durchaus Charakteristika einer erfolgreichen Kooperation zwischen Ärztinnen bzw. Ärzten und Patientinnen bzw. Patienten darstellen. Anhand der vorliegenden Befunde lässt sich Servicequalität wie folgt definieren:

Unter Servicequalität ist ein Maßstab zu verstehen, der das nach außen gezeigte Dienstleistungsverhalten mit den Erwartungen organisationsexterner Personen an dieses vergleicht. Eine hohe Servicequalität liegt dann vor, wenn das Kontaktpersonal – aufgrund von Vorgaben und/oder aus eigenem Antrieb heraus – danach strebt, die Erwartungen Dritter zu erfüllen oder zu übertreffen, und ein darauf abzielendes Verhalten zeigt.

2.6 Zusammenfassung des Theorieteils

In diesem Abschnitt sollen die Eckpfeiler der bisher erörterten theoretischen und empirischen Erkenntnisse zusammengefasst und miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Die Kommunikationstheorie des Symbolischen Interaktionismus wird in dieser Arbeit als Grundlage sämtlicher Kommunikations- und Verständigungsvorgänge begriffen. Sie spielt hier vor allem im Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation und der Imagebildung eine übergeordnete Rolle. Einerseits weil

sie verdeutlicht, dass jeder (interne) Kommunikationsvorgang der Verwendung von Symbolen unterliegt, um intersubjektive Verständigung zu konstituieren. Andererseits weil die subjektiv konstruierten Images einer Bestätigung und/oder Adaptierung mittels Aushandlungsprozesse (Interaktionen) mit anderen bedürfen. Um eine Brücke zwischen der subjektiven, fast willkürlich erscheinenden, Wirklichkeits- bzw. Imagekonstruktion eines einzelnen Individuums, und der durch soziale Interaktion erzeugten Wirklichkeits- bzw. Imagekonstruktion innerhalb eines kulturellen Kontextes zu schlagen, kann der interaktionistische Konstruktivismus als besonders fruchtbar bezeichnet werden. Dieser besagt, dass die subjektiv beobachtende Rolle als Determinante für alle weiteren symbolisch vermittelten Kommunikationsprozesse zwischen diesen Beobachterinnen und Beobachtern verstanden werden muss. Erst die Beobachtung der wechselseitig ausgehandelten Bedeutungen, generiert intersubjektiv geteilten Sinn – dies gilt auch für die soziale Konstruktion von Organisationsimages.

Die aus diesen Kommunikationsprozessen resultierenden Images (Selbstbild wie Fremdbild) beeinflussen in weiterer Folge die soziale Identität der interagierenden Individuen, da mithilfe der erzeugten Images Kategorisierungen und Vergleiche vorgenommen werden können. Erst durch die Reflexion dieser Ergebnisse sind Personen in der Lage ihren „Standort“ in der Organisation zu bestimmen und zu eruieren, ob ihre persönlichen Werte und Normen mit denen der Organisation übereinstimmen. Desweiteren können sie durch die Qualität des von außen wahrgenommenen Images bewerten, ob die Organisationszugehörigkeit ihren Selbstwert steigert – dies gilt vor allem für besonders prestigeträchtige Organisationen. Wenn aufgrund der Resultate der Bewertungen und Vergleiche eine Metamorphose vom „Ich“ zum „Wir“ einsetzt, kann von einer hohen organisationalen Identifikation gesprochen werden. Diese kann in weiterer Folge als eine der Grundvoraussetzungen für ein wünschenswertes Organizational Citizenship Behaviors (OCB) verstanden werden. Dabei handelt es sich um Verhaltensweisen, die einerseits die Einhaltung von vorgegebenen Standards beinhalten; andererseits definiert sich ein OCB auch über freiwillig gesetzte Handlungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche über die von ihnen erwarteten Verhaltensweisen – im positiven Sinn – hinausgehen. Die individuelle Bereitschaft der Organisationsmitglieder, eine hohe Servicequalität gegenüber externen Stakeholdern an den Tag zu legen, kann als ein solches OCB bezeichnet werden.

Da externe Personen nicht mit der Organisation per se in Kontakt treten, sondern mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, beeinflusst die entgegengebrachte Servicequalität auch die Imagekonstruktion vonseiten Dritter, welche sich wiederum auf das von

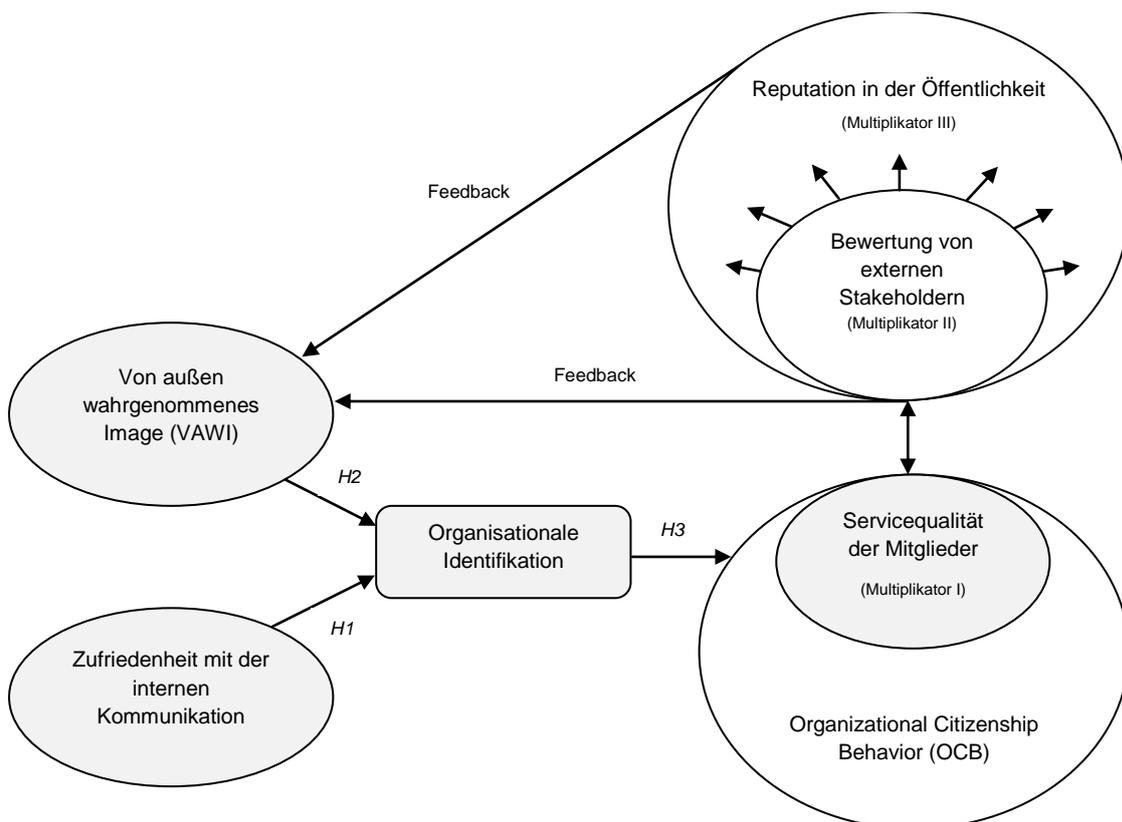
außen wahrgenommene Image auswirkt, usw. Somit wird deutlich, dass erst eine von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommene Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbild (diese Images werden durch die Kombination aus interner und nach außen gerichteter Organisationskommunikation erzeugt) zu einer hohen organisationalen Identifikation, und in weiterer Folge zu einem positiven Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern, führt. Demzufolge kann konstatiert werden, dass insbesondere die individuelle Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation für diese Arbeit von Relevanz ist, da sie über die „Umwege“ der Identifikation und Servicequalität zu einer konsistenten und damit glaubwürdigen Organisationskommunikation, in einem nicht zu unterschätzenden Maß, beitragen kann. Dies gilt umso mehr, wenn sich Organisationen in einer Krisensituation und/oder in einem Wandlungsprozess befinden.

3 Empirischer Teil

3.1 Modellerstellung & Hypothesen

Nachdem die für die vorliegende Forschungsarbeit relevanten Konstrukte, und deren Zusammenhänge, mit theoretischen und empirischen Erkenntnissen unterfüttert und definiert wurden, soll im Folgenden das am Beginn der Arbeit erstellte Schneeball-Modell der Organisationskommunikation erweitert und verfeinert werden. Die durch das Literaturstudium angenommenen Zusammenhänge sollen zum besseren Verständnis zuerst grafisch dargestellt, und danach in Form von überprüfbaren Hypothesen verbalisiert, werden. Der Autor dieser Arbeit weist nochmals darauf hin, dass die dargestellten Kausalitäten aufgrund der oben behandelten Theorien, und der bereits vorhandenen Forschungsergebnisse, angenommen werden.

Abbildung 3: Modifiziertes Schneeball-Modell der Organisationskommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: Es werden nur die Zusammenhänge der grau hinterlegten Konstrukte untersucht.

An dieser Stelle sollen noch einmal die aus der Problemstellung erwachsenen Forschungsfragen dargestellt, sowie die dazugehörigen Hypothesen – als vorläufige, noch nicht überprüfte Antworten – vorgestellt, werden.

Forschungsfrage 1

Inwiefern beeinflusst die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation die jeweilige organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Hypothese 1

Je höher die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, desto höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unabhängige Variable: Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation

Abhängige Variable: Organisationale Identifikation

Forschungsfrage 2

Inwiefern beeinflusst das von außen wahrgenommene Image (VAWI) die jeweilige organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Hypothese 2

Je besser das von außen wahrgenommene Image (VAWI), desto höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unabhängige Variable: Von außen wahrgenommenes Image (VAWI)

Abhängige Variable: Organisationale Identifikation

Forschungsfrage 3

Inwieweit beeinflusst das Ausmaß der organisationalen Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deren Bereitschaft eine hohe Servicequalität zu erzielen?

Hypothese 3

Je höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto höher deren Bereitschaft eine hohe Servicequalität zu erzielen.

Unabhängige Variable: Organisationale Identifikation

Abhängige Variable: Servicequalität

3.2 Material & Instrumente

Um die aufgestellten Hypothesen zu prüfen, wurde eine quantitative Erhebung mittels standardisiertem Online-Fragebogen durchgeführt. Diese Methode wurde deshalb gewählt, weil aufgestellte Zusammenhangshypothesen mittels Korrelationsberechnungen überprüft werden (Bortz & Döring, 2006, S. 506 f.). Das Ziel der durchgeführten Befragung war es, mögliche Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation bzw. dem von außen wahrgenommenen Image (VAWI) und der organisationalen Identifikation zu untersuchen. Desweiteren sollte ein potenzieller Einfluss der organisationalen Identifikation auf die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe Servicequalität an den Tag zu legen, erforscht werden. Somit handelt es sich um vier Konstrukte bzw. Variablen, deren vermutete Interdependenzen in Form dreier Zusammenhangshypothesen (siehe oben) formuliert wurden. Bei allen drei zu untersuchenden Hypothesen sei darauf hingewiesen, dass die in dieser Arbeit angenommenen Kausalitäten in weiterer Folge nicht bestätigt werden können, da diese unter Zuhilfenahme quantitativer, statistischer Verfahren nicht zu ermitteln sind (Atteslander, 2008, S. 297). Um dieses Ziel zu erreichen, würde es (zusätzlich) einer qualitativen Forschungsmethode – z.B. in Form von Feldexperimenten – bedürfen, da eine solche – im Rahmen der Überprüfung von Kausalmodellen – den quantitativen Methoden überlegen sind (Bortz & Döring, 2006, S. 517 f.). An dieser Stelle sei erwähnt, dass ein sogenannter Methodenmix den Rahmen dieser Studie sprengen würde, weswegen von dieser Idee schon bald Abstand genommen wurde. Es besteht jedoch trotz dieses Dilemmas die Möglichkeit, unter Zuhilfenahme quantitativer Forschungstools, Kausalitäten zu untersuchen. Dies kann mit Nullkorrelationen gewährleistet werden, da diese es erlauben, die im Vorfeld angenommene Richtung eines Zusammenhangs vorläufig zu falsifizieren und dementsprechend zu negieren (Bortz & Döring, 2006, S. 518 f.).

Um die vier Konstrukte (Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation; Von außen wahrgenommenes Image; Organisationale Identifikation; Servicequalität) zu erheben, wurde auf bereits etablierte Fragebögen – bzw. Item-Batterien – zurückgegriffen. Inklusive der Fragen zur teilnehmenden Person und zur jeweiligen Tätigkeit in ihrer Organisation, besteht das Erhebungsinstrument insgesamt aus 53 Items. Da die bereits validierten Fragebögen – bzw. Item-Batterien – nur in englischer Sprache existieren, wurden die Items mittels Back-Translation Verfahren ins Deutsche übersetzt. Dabei handelt es sich um eine etablierte Vorgehensweise um fremdsprachige Erhebungsinstrumente zu übersetzen (Ægisdóttir, Gerstein & Çinarbaş, 2008, S. 201). Dieser Übersetzungsvorgang wird von mindestens zwei Personen durchgeführt. Die

erste Person übersetzt die Items in die Zielsprache (hier: Deutsch); die zweite Person übersetzt diese Version wieder in die Originalsprache (hier: Englisch), usw. Dieses Prozedere wird solange durchgeführt, bis sich die involvierten Personen auf die adäquateste Übersetzung geeinigt haben (Ægisdóttir, Gerstein & Çinarbaş, 2008, S. 201). Hier wurde die Übersetzung der Items von zwei Personen (dem Autor und einem Studenten der Publizistik und Kommunikationswissenschaft) durchgeführt.

Der Online-Fragebogen wurde mit dem Softwarepaket „SoSci Survey“ erstellt und daraufhin einem Pre-Test mit fünf Personen unterzogen. Das konstruktive Feedback welches sich besonders auf Semantik und Formatierung bezogen hat, wurde in das Erhebungsinstrument eingearbeitet. Die Einleitung des Fragebogens, welche die Vorstellung des Autors, den Hintergrund der Arbeit, eine kurze Beschreibung des Erkenntnisinteresses, den geschätzten Zeitaufwand, die Zusicherung der Anonymität, sowie die Vorgehensweise bei der Beantwortung der Fragen beinhaltete, lautete wie folgt:

Liebe Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer,

meine Masterarbeit, die ich im Rahmen des Studiums der Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche Fern-FH verfasse, beschäftigt sich mit dem Einfluss der internen Organisationskommunikation und des wahrgenommenen Images auf die Identifikation der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit der Organisation. Außerdem soll untersucht werden, ob und wie sich der Grad der Identifikation auf die an den Tag gelegte Servicequalität niederschlägt.

Diese Befragung richtet sich daher an Personen die sich aktuell in einem aufrechten Dienstverhältnis befinden und/oder an ehrenamtliche Mitglieder einer Organisation.

Die Beantwortung der Fragen wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen. Die erhobenen Daten bleiben selbstverständlich anonym und werden vertraulich behandelt. Bei Fragen zur Untersuchung oder Interesse an den Ergebnissen, können Sie mich jederzeit via E-Mail [hier wurde ein Hyperlink gesetzt, Anmerkung des Verfassers] kontaktieren.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Aussagen, die sich mit der internen Kommunikation, dem Unternehmensimage, dem Identifikationsniveau und – wenn relevant – mit der Servicequalität, beschäftigen. Ich bitte Sie die Fragen der Reihe nach vollständig und ehrlich zu beantworten.

Wenn Sie sich bei den vorgegebenen Auswahlmöglichkeiten nicht ganz sicher sind, dann nehmen Sie bitte die Antwort die am ehesten auf Sie zutrifft und entscheiden Sie intuitiv. Wichtig: es gibt kein „Richtig“ oder „Falsch“.

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Mitarbeit!

Mit wissenschaftlichen Grüßen,

Daniel Wolfgruber, Bakk.phil.

In weiterer Folge soll nun das Erhebungsinstrument selbst – nach Konstrukten bzw. Variablen geordnet – vorgestellt, sowie der Erstellungsvorgang erläutert, werden. Der komplette Fragebogen, mit allen abgefragten Items, ist im Anhang zu finden.

Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation

Im Rahmen der ersten Hypothese, handelt es sich hier um eine unabhängige Variable, von der angenommen wird, dass sie die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst.

Um dieses Konstrukt zu erheben, wurde auf Teile des Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) von Downs und Hazen (1977) zurückgegriffen. Dieser Fragebogen ist, obwohl Ende der 1970er Jahre entwickelt, nach wie vor ein etabliertes Instrument um die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation zu erheben (Gray & Laidlaw, 2004, S. 442; Zwijze-Koning & de Jong, 2007, S. 278 f.). Die interne Konsistenz liegt bei einem Cronbachs Alpha von .94 bis .96 (Mount & Back, 1999, S. 407). Der Originalfragebogen ist nicht zugänglich, weswegen dieser den Anhängen verschiedener Forschungsarbeiten entnommen werden musste (z.B. aus Mueller & Lee, 2002, S. 243 f.; Mount & Back, 1999, S. 414 ff.).

Da der Originalfragebogen aus 40 Items besteht, und das Konstrukt nur einen Teil dieser Untersuchung darstellt, wurden nur ausgewählte Items verwendet und via Back-Translation (Erläuterung siehe oben) Verfahren ins Deutsche übersetzt. Aus den im Abschnitt 2.2.2 dargestellten acht Dimensionen der internen Organisationskommunikation von Downs und Hazen (1977) wurden fünf ausgewählt, die jedoch alle drei Kontexte abdecken. Die daraus ausgewählten 21 Items – welche die individuelle Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ausmaß, der Qualität und der Handhabung der internen Organisationskommunikation zum Thema haben, wurden mittels 7-teiliger Likert-Skala (von 1 „sehr unzufrieden“ bis 7 „sehr zufrieden“) abgefragt.

Die drei Dimensionen des Organisationskommunikationskontextes wurden zum größten Teil übernommen, da die *organisationsbezogenen Informationen*, das *Kommunikationsklima* und die *Qualität der verwendeten Medien*, die formale wie informale Kommunikation abdecken. Je eine Frage das Kommunikationsklima bzw. die Medienqualität betreffend, wurden nicht übernommen, da sie der konkreten Fragestellung nicht dienlich sind. Die verwendeten Items beschäftigen sich damit, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Qualität und dem Ausmaß von Informationen, unter anderem bezüglich der Organisationsziele oder der Finanzgebarung, sind.

Der interpersonale Kontext wurde ausschließlich mit der Dimension *Kommunikation mit den Vorgesetzten* erhoben. Der Hintergrund ist, dass sich diese Items mit denen des Konstrukts *Persönliches Feedback* teilweise überschneiden. Auch bei dieser Dimension wurde eine Frage nicht berücksichtigt, da sie in der vorliegenden Arbeit nicht von Relevanz ist. Die hier integrierten Fragen untersuchen unter anderem das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommene Ausmaß, bezüglich der Offenheit der Vorgesetzten gegenüber neuen Ideen. Der Punkt *Kommunikation mit den „Untergebenen“* wird hier ebenfalls vernachlässigt, da in der vorliegenden Arbeit angenommen wird, dass dieser nur bedingt zur Imagebildung vonseiten der Führungskräfte herangezogen wird.

Der Gruppenkontext wird mit der Dimension *Integration innerhalb der Organisation* erhoben, da sie geeignet scheint, um festzustellen wie gut die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Informationen in die Organisation integriert sind. Es kann angenommen werden, dass gut integrierte Personen ein besseres Bild von ihrer Organisation haben als schlecht integrierte. Die Frage zur Informiertheit über Bezahlung und Benefits wurde nicht berücksichtigt, da davon ausgegangen wird, dass die österreichischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über ihr Gehalt bzw. ihren Lohn Bescheid wissen. Die hier verwendeten Items beschäftigen sich unter anderem damit, wie zufrieden die Respondentinnen und Respondenten mit den von der Organisation gegebenen Informationen bezüglich der Personalpolitik sind. Der Punkt *Kommunikation mit direkten Kolleginnen und Kollegen*, der unter anderem die informale Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhebt, wurde nicht in den Fragebogen integriert, da es sich beim Übersetzungsvorgang herausgestellt hat, dass die verwendeten Items nicht ohne gravierende sprachliche Verzerrung übersetzt werden können.

Die Items bezüglich der internen Organisationskommunikation wurden in zwei Item-Batterien (A und B) unterteilt, da der erste Teil die Zufriedenheit der Befragten mit dem Ausmaß und der Qualität von *Informationen* eruiert, während der zweite Abschnitt die Zufriedenheit mit der *Qualität der Maßnahmen und deren Auswirkungen* erhebt.

Von außen wahrgenommenes Image

Im Zuge der zweiten Hypothese, handelt es sich um eine unabhängige Variable, von der angenommen wird, dass sie die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst.

Um Daten zu diesem Konstrukt zu erheben, wurden sechs Items des Fragebogenkomplexes von Riordan, Gatewood und Bill (1997, S. 406) herangezogen und mittels Back-

Translation Methode ins Deutsche übersetzt. Der Cronbachs Alpha dieses Teils des Originalfragebogens liegt bei 0,90 und kann als exzellent bewertet werden.

Es handelt sich um sechs Aussagen zur eigenen Organisation, die mittels einer 7-teiligen Likert-Skala beantwortet werden (von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft sehr zu“). Bei der im Fragebogen vorzufindenden Einleitung dieses Teils, wird darauf hingewiesen, die persönliche Meinung über die Organisation außer Acht zu lassen. Die Items beschäftigen sich unter anderem damit, welchen Ruf die Organisation in der Gesellschaft oder in der Branche hat. Hier sei erneut angemerkt, dass es sich bei diesem Konstrukt nicht um die tatsächlich in der (unmittelbaren) Gesellschaft vorzufindenden Images handelt, sondern um die Annahme von Organisationsmitgliedern, was außenstehende Personen über ihre Organisation denken.

Organisationale Identifikation

Im Rahmen der ersten beiden Hypothesen, handelt es sich um eine abhängige Variable. Bei der ersten hängt sie von der individuellen Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der internen Organisationskommunikation ab; im Zuge der zweiten Hypothese vom jeweiligen von außen wahrgenommenen Image (VAWI). Im Zuge der dritten Zusammenhangshypothese wandelt sich dieses Konstrukt in eine unabhängige Variable, da in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen wird, dass die organisationale Identifikation, die individuelle Bereitschaft der Organisationsmitglieder, eine hohe Servicequalität an den Tag zu legen, beeinflusst bzw. determiniert.

Das Konstrukt der organisationalen Identifikation wird mit sechs Items aus dem Fragebogen von Mael & Ashforth (1992, S. 122) erhoben, da es sich hierbei um das bis dato geeignetste Instrument zur Erhebung der organisationalen Identifikation handelt (Riketta, 2005, S. 374). Diese Items wurden wieder durch den Autor und seinen Kollegen mittels Back-Translation Methode ins Deutsche übersetzt. Der in bisherigen Untersuchungen ermittelte Cronbachs Alpha dieses Teils des Originalfragebogenkomplexes liegt bei 0,87 und kann als sehr gut bewertet werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen in diesem Abschnitt sechs Aussagen vorgelegt, welche klassische Identifikationsmerkmale beinhalten. Die Items werden mittels einer 7-stufigen Likert-Skala beantwortet (von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft sehr zu“). Die im Fragebogen verwendeten Items erfragen unter anderem, ob sich eine von Dritten geäußerte Kritik an der Organisation als persönlicher Angriff anfühlt, oder ob die Erfolge der Organisation auch als die eigenen gesehen werden.

Servicequalität

Da die dritte Hypothese einen direkten Einfluss der organisationalen Identifikation auf die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine hohe Servicequalität an den Tag zu legen, konstatiert, wird dieses Konstrukt in der vorliegenden Studie als abhängige Variable definiert.

Dieses Konstrukt wird unter Zuhilfenahme des von Wallace, de Chernatony und Buil (2011, S. 478 f.) erstellten Erhebungsinstruments erfragt, und ist für Personen relevant, die im Rahmen ihrer Tätigkeit zumindest teilweise mit organisationsfremden Personen im direkten Kontakt sind. Die Grundlage dieses Fragebogens sind die von Farrell, Souchon und Durden (2001, S. 11 ff.) identifizierten elf Bewertungsdimensionen der Servicequalität, wobei diese auf neun verdichtet wurden. Für die hier erstellte Item-Batterie, wurden sechs Dimensionen verwendet, da die einzelnen Fragen der Punkte Assurance, Recovery und Tangibles auch auf das Selbstvertrauen der Befragten und das individuelle Umgehen mit Beschwerden, abzielen. Um die Items der drei Dimensionen bereinigt, beinhaltet dieses Konstrukt nun elf Fragen, welche mittels einer 7-stufigen Likert-Skala beantwortet werden (von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „trifft sehr zu“). Die Items beschäftigen sich unter anderem mit dem individuellen Einfühlungsvermögen gegenüber externen Kontaktpersonen und den persönlich an den Tag gelegten Arbeitseigenschaften.

Angaben zu Beruf & Person

Dieser Teil erhebt soziodemographische Daten, wie z.B. Geschlecht oder Bildungsniveau, genauso wie die Position im Unternehmen (Angestelltenverhältnis, Selbstständig, etc. mit oder ohne Leitungsfunktion), die Anzahl der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und die Organisationszugehörigkeit in Jahren. Das Ziel hierbei ist es, zu untersuchen, ob signifikante Unterschiede zwischen diesen Personengruppen vorliegen. Mael und Ashforth (1992, 112 ff.) konnten z.B. zeigen, dass die Dauer der Organisationszugehörigkeit positiv mit der organisationalen Identifikation korreliert. Desweiteren wird erhoben, ob und wie die Befragten auch im privaten Umfeld über ihre Tätigkeit, bzw. ihre Organisation, sprechen. Obwohl nicht forschungsleitend – aber trotzdem von Interesse – soll damit eruiert werden, ob das Ausmaß der organisationalen Identifikation auch das private Kommunikationsverhalten beeinflusst. In diesem Rahmen wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einerseits gefragt, ob sie im privaten Umfeld über Ihre Organisation bzw. ihre Tätigkeit sprechen, und andererseits ob sie sich – sollte es einen dementsprechenden Anlass geben – im Privatbereich über Handlungen

und Entscheidungen ihrer Organisation beklagen. Da Bekannte und Familienmitglieder ebenfalls als nicht zu unterschätzende Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren fungieren können, soll somit ein Gesamteindruck des individuellen Kommunikationsverhaltens gewonnen werden, da neben dem „offiziellen“ auch das „inoffizielle“ Kommunikationspraxis untersucht wird. Da noch nicht weit verbreitet, soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass das Item „Geschlecht“ auch mit dem Merkmal „anderes“ versehen war, um auch hier der Gender-Diversity gerecht zu werden.

3.3 Vorbereitende Analysen

Bevor die aufgestellten Hypothesen überprüft werden konnten, mussten die Variablen, und die ihnen zugrunde liegenden Items, anhand der Antworten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer analysiert werden. Der erste Schritt bestand darin, sich die deskriptive Statistik – und insbesondere die Verteilung bzw. die Schiefe der einzelnen Items – anzusehen. Die Schiefe der Items gibt dabei an, in welchem Ausmaß die tatsächliche Verteilung von der Normalverteilung – nach links oder rechts – abweicht. Um eine Normalverteilung annehmen, und damit problemlos weiterrechnen zu können, sollten die verwendeten Items einen Schiefewert innerhalb des Korridors von -1 bis +1 vorweisen (Miles & Shevlin, 2005, S. 74). Im zweiten Schritt galt es, eine Faktorenanalyse durchzuführen. Die Annahme, dass Items einer Variable untereinander korrelieren, ist als eine multivariate Zusammenhangshypothese zu verstehen, die mithilfe der Faktorenanalyse geprüft werden kann. Diese Hypothese besagt, dass die Zusammenhänge vieler Merkmale durch Verknüpfungen weniger Dimensionen bzw. Faktoren erklärbar sind (Bortz & Döring, 2006, S. 516). Die Korrelationen, bzw. Faktorladungen, können Werte von 0 bis 1 annehmen, wobei 0 keine, und 1 eine perfekte Korrelation zwischen Faktor und Variable darstellt. Die Faktorenanalyse hat somit eine Reduktion der einzelnen Items, auf – voneinander unabhängige – Faktoren zum Ziel. Aus den gewonnenen Faktoren wurden in weiterer Folge Skalen gebildet, welche einer Reliabilitätsanalyse unterzogen wurden. Mithilfe des Reliabilitätstests wird untersucht, ob die durch die Faktorenanalyse ermittelten Skalen eine brauchbare interne Konsistenz aufweisen. Unter der Reliabilität einer Skala ist somit ihre Genauigkeit bzw. Zuverlässigkeit gemeint, mit der sie das geprüfte Merkmal misst (Bortz & Döring, 2006, S. 196). Die Reliabilität wird mit dem Alphakoeffizienten gemessen, der einen Wert von 0 bis 1 annehmen kann. Bortz und Döring (2006, S. 199) konstatieren, dass eine gute Skala einen Alphakoeffizienten von mindestens 0,80 aufweisen sollte. Bühner (2011, S. 80)

postuliert hingegen, dass ein Alphakoeffizient von 0,70 als Mindestmaß für eine reliable Skala zu definieren ist.

Nachdem nun die für die vorbereitenden Analysen relevanten statistischen Verfahren und Kennzahlen erörtert wurden, sollen nun die Ergebnisse dargestellt werden. Um eine bessere Übersicht zu gewährleisten, werden die Resultate der Analysen nach Variablen – bzw. Konstrukten – gegliedert vorgestellt.

Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation (Code: IK)

Die deskriptive Statistik hat gezeigt, dass alle Items eine Schiefe zwischen -1 und +1 vorweisen, weswegen in weiterer Folge eine Normalverteilung angenommen wurde. Dementsprechend konnte mit allen Items eine explorative Faktorenanalyse mit der Rotationsart VARIMAX durchgeführt werden. Als Abbruchkriterium wurde der Eigenwert des Faktors herangezogen, der größer 1 sein sollte.

Um die Faktorladungen besser interpretieren und zuordnen zu können, wurden nur Items mit einem Korrelationskoeffizienten von mindestens 0,50 analysiert. Zur Überraschung des Autors, hat die Analyse drei Faktoren zum Vorschein gebracht, obwohl mit Items gearbeitet wurde, die eigentlich fünf Dimensionen abfragen sollten. Wie in Tabelle 1 ersichtlich ist, musste das Item IK 9 ausgeschlossen werden, da es auf moderatem Niveau (0,55 bzw. 0,56) auf zwei Faktoren geladen hat. Alle anderen Items haben bei einem Korrelationskoeffizienten von mindestens 0,50 jeweils nur auf einen der drei Faktoren geladen. Im Rahmen der Faktorenanalyse wurde auch der Screeplot herangezogen, welcher ebenfalls eine Lösung mit drei Faktoren unterstützte. Aufgrund der Ladungen und Inhalte der Items, wurden die Faktoren bzw. Skalen wie folgt benannt:

Skala 1: Tätigkeitsrelevanten Kommunikation

Skala 2: Informationen von „oben“

Skala 3: Kommunikation der Vorgesetzten

Die Reliabilitätsanalyse hat für die erste Skala einen α von 0,88, für die zweite Skala einen α von 0,89, und für die dritte einen α von 0,92 ausgewiesen. Aufgrund dieser Ergebnisse, kann den drei Skalen eine hohe interne Konsistenz bescheinigt werden. Alle Ergebnisse der vorbereitenden Analysen der Variable „Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation“, sind in Tabelle 1 dargestellt, welche die Mittelwerte, Standardabweichungen, die Faktorladungen, sowie die Alphakoeffizienten beinhaltet.

Tabelle 1: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation“

Code	Frage	M	SD	Fak. 1	Fak. 2	Fak. 3
IK 1	Informationen über die Ziele und Strategien der Organisation.	4,47	1,71	0,15	0,69	0,27
IK 2	Informationen über behördliche Beschlüsse und Anordnungen die meine Organisation betreffen.	3,96	1,48	0,30	0,57	0,11
IK 3	Informationen über Veränderungen innerhalb der Organisation.	4,01	1,65	0,42	0,60	0,31
IK 4	Informationen über die Gewinne und die finanzielle Situation der Organisation.	4,14	1,85	0,39	0,62	-0,05
IK 5	Informationen über Erfolge und Misserfolge meiner Organisation.	4,52	1,61	0,20	0,82	0,13
IK 6	Informationen über meine beruflichen Fortschritte.	4,38	1,60	0,09	0,65	0,48
IK 7	Informationen bezüglich des Personals.	4,24	1,67	0,45	0,56	0,21
IK 8	Informationen über die Ziele und die Strategien meiner Abteilung bzw. Arbeitsgruppe.	4,60	1,86	0,24	0,56	0,49
IK 9 f	Informationen über die generellen Anforderungen an meinen Job.	4,75	1,72	0,12	0,56	0,55
IK 10	Wie die Organisationskommunikation dazu beiträgt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu begeistern, dass s...	3,61	1,60	0,62	0,37	0,24
IK 11	Inwieweit die Organisationskommunikation dazu beiträgt, mich selbst mit meiner Organisation zu identifizieren...	3,88	1,65	0,61	0,43	0,18
IK 12	Inwieweit ich wichtige Informationen zeitgerecht erhalte, um meine Arbeitsaufträge zu erledigen.	4,11	1,77	0,54	0,20	0,47
IK 13	Inwieweit Konflikte in der Organisation mit angemessenen Kommunikationsmaßnahmen gehandhabt werden.	3,65	1,58	0,74	0,20	0,23
IK 14	Inwieweit die Veröffentlichungen der Organisation interessant und hilfreich sind.	4,31	1,48	0,60	0,31	0,17
IK 15	Inwieweit unsere Besprechungen und Meetings gut organisiert sind.	4,21	1,76	0,70	0,15	0,33
IK 16	Inwieweit schriftliche Anweisungen und Berichte verständlich und präzise verfasst werden.	4,42	1,52	0,67	0,13	0,31
IK 17	Inwieweit in der Organisation genügend kommuniziert wird.	3,82	1,66	0,73	0,26	0,22
IK 18	Inwieweit meine Vorgesetzten mir zuhören und Beachtung schenken.	4,59	1,80	0,38	0,18	0,81
IK 19	Inwieweit mir meine Vorgesetzten dabei helfen berufliche Probleme zu lösen.	4,59	1,79	0,30	0,21	0,82
IK 20	Inwieweit mir meine Vorgesetzten vertrauen.	5,31	1,72	0,24	0,17	0,80
IK 21	Inwieweit meine Vorgesetzten offen für neue Ideen sind.	4,75	1,77	0,42	0,22	0,72
	Skalen	M	SD	Alpha	Alpha	Alpha
	Tätigkeitsrelevante Kommunikation	4,00	1,23	0,88		
	Informationen von „oben“	4,29	1,23		0,89	
	Kommunikation der Vorgesetzten	4,81	1,59			0,92

Anmerkung: f bedeutet, dass das Item auf zwei Faktoren lädt und deshalb ausgeschlossen wurde.

Von außen wahrgenommenes Image (Code: VAWI)

Hier hat die deskriptive Statistik ergeben, dass die Items VAWI 1 und VAWI 3 eine Schiefe kleiner -1 aufweisen, weswegen diese ausgeschlossen werden mussten. Alle anderen Items befinden sich im Korridor zwischen -1 und +1, weswegen für diese eine Normalverteilung anzunehmen ist. Somit konnte mit ihnen eine explorative Faktorenanalyse mit der Rotationsart VARIMAX durchgeführt werden. Als Abbruchkriterium wurde auch hier wieder der Eigenwert des Faktors herangezogen, der einen Wert größer 1 ausweisen sollte.

Um die Faktorladungen besser interpretieren und zuordnen zu können, wurden auch hier nur Items mit einem Korrelationskoeffizienten von mindestens 0,50 analysiert. Die Faktorenanalyse identifizierte – wie in anderen Studien zuvor – einen einzigen Faktor. Die Faktorladungen bzw. Korrelationskoeffizienten der verwendeten vier Items nahmen Werte zwischen 0,63 und 0,92 an. Auch bei dieser Analyse wurde der Screeplot herangezogen, welcher eine einfaktorielle Lösung unterstützte. Die danach durchgeführte Reliabilitätsanalyse hat für diesen Faktor, bzw. für diese Skala, einen α von 0,79 ausgewiesen. Dieser entspricht – je nach herangezogener Literatur (siehe oben) – einer mittelmäßigen bis hohen internen Konsistenz. Alle detaillierten Ergebnisse der vorbereitenden Analysen der Variable „Von außen wahrgenommenes Image“, sind in Tabelle 2 dargestellt. Sie enthält sämtliche Mittelwerte, Standardabweichungen, Faktorladungen, sowie den Alphakoeffizienten der Skala.

Tabelle 2: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Von außen wahrgenommenes Image“

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
VAWI 1 s	...im Großen und Ganzen ein gutes Image hat.	5,27	1,43	0,91
VAWI 2	...einen guten Ruf in der Gesellschaft hat.	5,26	1,47	0,92
VAWI 3 s	...einen guten Ruf in der Branche hat.	5,56	1,32	0,82
VAWI 4	...aktiv in der Gesellschaft engagiert ist.	5,03	1,56	0,63
VAWI 5	...als ein guter Arbeitgeber bekannt ist.	4,94	1,60	0,70
VAWI 6	...einen guten Ruf bei seinen Kundinnen und Kunden hat.	5,58	1,20	0,81
	Skala	M	SD	Alpha
	Von außen wahrgenommenes Image (VAWI)	5,20	1,15	0,79

Anmerkung: s bedeutet, dass das Item schiefverteilt ist und deshalb ausgeschlossen wurde.

Organisationale Identifikation (Code: OI)

Die Deskriptivstatistik dieses Konstrukts hat ergeben, dass das Item OI 3 eine Schiefe kleiner -1 ausweist, weswegen diese bereits vor der Faktorenanalyse ausgeschlossen werden musste. Die verbliebenen fünf Items weisen eine Schiefe zwischen -1 und +1 aus, weswegen in weiterer Folge von einer Normalverteilung ausgegangen wurde. Aufgrund dieses Ergebnisses konnten die fünf Items einer explorativen Faktorenanalyse, mit der Rotationsart VARIMAX, unterzogen werden. Als Abbruchkriterium galt wieder der Eigenwert des Faktors, der einen Mindestwert von 1 vorweisen sollte.

Auch in diesem Fall wurden nur Items mit einem Korrelationskoeffizienten von mindestens 0,50 analysiert. Im Einklang mit bereits vorhandenen Forschungsergebnissen, konnte auch hier nur ein einzelner Faktor identifiziert werden. Die Faktorladungen bzw. Korrelationskoeffizienten der fünf Items nahmen Werte von 0,72 bis 0,85 an. Den beiden vorherigen Faktorenanalysen folgend, wurde auch hier der Screeplot herangezogen, um die korrekte Faktorenanzahl zu ermitteln. Dieser bestätigte ebenfalls eine einfaktorielle Lösung. Die Reliabilitätsanalyse hat einen α von 0,86 ausgewiesen. Aus diesem Grund kann von einer hohen internen Konsistenz der Skala gesprochen werden. Die nachfolgende Tabelle 3 gibt die eruierten Daten der vorbereitenden Analysen der Variable „Organisationale Identifikation“ wieder. Auch sie enthält sämtliche Mittelwerte und ihre Standardabweichungen, die Faktorladungen, sowie den α der Skala.

Tabelle 3: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Organisationale Identifikation“

Code	Frage	M	SD	Faktor 1
OI 1	Wenn jemand die Organisation kritisiert, fühlt es sich wie ein persönlicher Angriff an.	3,70	1,92	0,76
OI 2	Ich bin sehr daran interessiert, was andere über die Organisation denken.	4,68	1,75	0,72
OI 3 s	Wenn ich über die Organisation spreche, sage ich meistens "wir" statt "sie".	5,52	1,64	0,76
OI 4	Die Erfolge der Organisation sind auch meine Erfolge.	4,74	1,71	0,81
OI 5	Wenn jemand die Organisation lobt, fühlt es sich wie ein persönliches Kompliment an.	4,40	1,81	0,85
OI 6	Es wäre mir unangenehm, wenn die Organisation in den Medien kritisiert werden würde.	4,68	1,83	0,77
	Skala	M	SD	Alpha
	Organisationale Identifikation	4,44	1,43	0,86

Anmerkung: s bedeutet, dass das Item schiefverteilt ist und deshalb ausgeschlossen wurde.

Servicequalität (Code: SQ)

Die zu Beginn der vorbereitenden Analysen ausgegebene Deskriptivstatistik hat ergeben, dass die Mehrheit der Items eine Schiefe kleiner -1 aufweist, weswegen diese ausgeschlossen werden mussten. Hierbei handelt es sich um die Items SQ 1, SQ 3, sowie SQ 5 bis SQ 9. Somit konnte die explorative Faktorenanalyse nur für fünf von elf Items durchgeführt werden, da nur bei diesen vier von einer Normalverteilung ausgegangen werden konnte. Im Rahmen dieser Faktorenanalyse wurde wieder die Rotationsart VARIMAX gewählt. Wie bei den Analysen davor, wurde auch hier der Eigenwert des Faktors als primäres Abbruchkriterium herangezogen, welcher zumindest einen Wert von 1 ausweisen sollte.

Wie bei den Analyseprozeduren davor, wurden auch hier nur Items mit einer Faktorladung von mindestens 0,50 berücksichtigt. Im Gegensatz zu den Ergebnissen von Wallace, de Chernatony und Buil (2011, S. 478 f.), konnten nur drei Faktoren gefunden werden, von denen jedoch für weitere Analysen nur zwei brauchbar waren. Die Analyse des Screeplots hat ebenfalls ergeben, dass dieses Konstrukt „nur“ aus zwei unabhängigen Faktoren besteht. Wie in Tabelle 4 ersichtlich ist, haben auf den zweiten Faktor die schiefen Items SQ 9 und SQ 10 geladen, sowie das Item SQ 5, das wesentlich stärker mit dem ersten Faktor korreliert. Aus diesem Grund wurde im weiteren Verlauf dieser Untersuchung ausschließlich mit den Faktoren 1 und 3 weitergearbeitet, wobei auf den zweiten nur das rekodierte Item SQ 4 mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,88 geladen hat. Da der dritte Faktor aus einem einzigen Item besteht, kann in weiterer Folge nicht von einer Skala gesprochen, und dementsprechend keine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, werden.

Die in der Analyse identifizierten Faktorladungen der vier Items des ersten Faktors nehmen Werte zwischen 0,53 und 0,78 an. Die danach durchgeführte Reliabilitätsanalyse des ersten Faktors hat einen Alphakoeffizienten von 0,77 ermittelt. Aufgrund dieses Wertes kann dieser Skala eine moderate interne Konsistenz bzw. Reliabilität zugesprochen werden. Die Analyseergebnisse legen somit nahe, dass dieses Konstrukt aus zwei Faktoren besteht, die in dieser Arbeit, aufgrund der Inhalte der Items, folgendermaßen benannt wurden:

Faktor / Skala 1: Kommunikationsverhalten

Faktor 2: Interesse

Die exakten Ergebnisse der vorbereitenden Analysen der Variable „Servicequalität“, werden in Tabelle 4 dargestellt. Sie enthält sowohl alle Mittelwerte, Standardabweichungen und Faktorladungen, als auch den Alphakoeffizienten der Skala.

Tabelle 4: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Servicequalität“

Code	Frage	M	SD	Fak. 1	Fak. 2	Fak. 3
SQ 1 s	Ich passe mich den Kontaktpersonen an, um ihren Bedürfnissen gerecht zu werden.	5,75	1,20	0,76		
SQ 2	Ich bin zuvorkommend.	6,26	0,81	0,78		
SQ 3 s	Ich bin höflich.	6,50	0,70	0,65		
SQ 4 r	Ich interessiere mich nicht für die Bedürfnisse der Kontaktpersonen.	4,96	2,27			0,88
SQ 5	Ich schenke den Kontaktpersonen meine volle Aufmerksamkeit.	6,09	0,88	0,65	0,52	
SQ 6	Ich will nur das Beste für die Kontaktpersonen.	5,93	1,07	0,65		
SQ 7	Ich Sorge mich um die Kontaktpersonen.	5,38	1,49	0,53		
SQ 8 r, s	Ich verstehe die Bedürfnisse der Kontaktpersonen nicht.	5,71	1,34			0,62
SQ 9 s	Ich bin zuverlässig.	6,50	0,70		0,84	
SQ 10 s	Ich arbeite genau.	6,33	0,98		0,85	
SQ 11 s	Ich biete den Kontaktpersonen meine Hilfe an, auch wenn ich nicht danach gefragt werde.	5,54	1,41	0,61		
	Skala	M	SD	Alpha		
	Kommunikationsverhalten	5,91	0,85	0,77		

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; s bedeutet, dass das Item schiefverteilt ist und deshalb ausgeschlossen wurde.

3.4 Stichprobe

Die Befragung richtete sich an Untersuchungsteilnehmerinnen bzw. Untersuchungsteilnehmer die entweder beruflich oder ehrenamtlich in einer Organisation tätig sind. Insgesamt haben 192 Personen an der Studie teilgenommen, von denen 155 die Befragung abgeschlossen haben. Da mehr als die Hälfte der Abbrüche bereits nach dem ersten Fragenkomplex getätigt wurden, fanden ausschließlich die 155 komplett beantworteten Fragebögen Eingang in die Auswertung. Die Stichprobe setzt sich aus rund 55 Prozent weiblichen und 45 Prozent männlichen Respondentinnen bzw. Respondenten zusammen. Eine Person hat ein „anderes“ Geschlecht angegeben. Bezüglich der höchsten abgeschlossenen (Aus-)Bildung, führte über die Hälfte der befragten Personen an, dass sie über einen Studienabschluss verfügen. Etwas mehr als ein

Drittel der Studienteilnehmerinnen bzw. Studienteilnehmer gab an, dass sie die Matura abgeschlossen haben. Rund acht Prozent haben eine Lehre abgeschlossen.

Bezüglich des Beschäftigungsverhältnisses, gaben knapp 87 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass sie sich entweder in einem Angestelltenverhältnis befinden, oder als Beamtin bzw. Beamter oder Vertragsbedienstete bzw. -bediensteter tätig sind. Desweiteren teilten rund sechs Prozent der befragten Personen mit, dass sie in ihrer Organisation ehrenamtlich mitarbeiten. Weit über die Hälfte der Befragten (ca. 56 Prozent) gaben an, dass sie keine Leitungsfunktion innehaben.

Die Größe der Organisationen wurde über die Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiteranzahl erfragt. Etwas mehr als ein Zehntel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind in einer Organisation mit weniger als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Weniger als die Hälfte der Respondentinnen und Respondenten ist in Organisationen aktiv, die eine Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiteranzahl zwischen 51 und 500 Personen vorweisen. Desweiteren ist mehr als ein Viertel der Befragten in Organisationen tätig, die über 500 Personen beschäftigen.

Im Zuge der Befragung wurde auch eruiert, wie lange die Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer ihrer Organisation angehören. Fast die Hälfte der Befragten gab an, dass sie seit maximal fünf Jahren in ihrer Organisation beschäftigt sind. Desweiteren führte rund ein Drittel der Respondentinnen und Respondenten an, dass sie sechs bis zehn Jahre in ihrer Organisation tätig sind. Seit mehr als zehn Jahren arbeitet knapp ein Viertel der befragten Personen in derselben Organisation. Ein weiterer – für die vorliegende Arbeit besonders relevanter – Punkt, beschäftigt sich damit, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, im Rahmen ihrer Tätigkeit, mit organisationsfremden Personen zu tun haben. Diese organisationsfremden Personen können unter anderem Kundinnen bzw. Kunden, Partnerorganisationen, sowie Behörden und ähnliche Institutionen sein. Fast 88 Prozent der Befragten führten an, dass sie im Zuge ihrer Beschäftigung, Kontakt mit organisationsexternen Personen haben.

3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Online-Fragebogen wurde vom 23. März bis zum 7. April 2015 unter der URL <https://www.soscisurvey.de/kommunikation2015/> zur Verfügung gestellt. Der Link zum Fragebogen wurde via Email und über soziale Medien, wie Facebook oder Xing, im Freundes- und Bekanntenkreis, sowie in der (ehemaligen) Kolleginnen- bzw. Kollegen-schaft, verbreitet. Sowohl die direkte, als auch die indirekte Ansprache potenzieller

Teilnehmerinnen und Teilnehmer, beinhaltete auch die Bitte, den Link des Fragebogens an Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, Bekannte, etc. weiterzuleiten. Um die Stichprobe innerhalb des kurzen Befragungszeitraums zu maximieren, wurden bereits angesprochene Personen ein zweites Mal kontaktiert, sofern diese kein direktes Feedback zur Befragungsteilnahme gegeben haben.

Da der Fragebogen nur online verfügbar war, wurden ausschließlich Personen angesprochen, die über einen Social Media- und/oder Email-Account verfügen. Ein Umstand, der sich schlussendlich in der (willkürlichen) Stichprobe dieser Befragung widerspiegelt. Aus diesem Grund soll hier angemerkt werden, dass die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht auf die Grundgesamtheit übertragen werden können, und somit eher als mit Vorsicht zu interpretierende Trends zu verstehen sind (Brosius, Koschel & Haas, 2009, S. 78 f.).

Während des 15-tägigen Befragungszeitraums wurde der Link zum Fragebogen insgesamt 401 Mal aufgerufen. Bei einer Anzahl von 155 komplett beantworteten Fragebögen, ergibt das – sofern man diesen Terminus hier verwenden will – eine Rücklaufquote von ca. 39 Prozent. In der Einleitung des Fragebogens wurde ein Zeitaufwand von ca. zehn Minuten angegeben. Letztendlich benötigten die Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer im Durchschnitt ca. sechs Minuten.

4 Ergebnisse

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Überprüfung der im vorherigen Kapitel aufgestellten Hypothesen, und schlussendlich mit der Beantwortung der Forschungsfragen. Um der Leserin bzw. dem Leser der vorliegenden Arbeit einen besseren Überblick zu verschaffen, sollen nachfolgend noch einmal die drei Hypothesen angeführt werden.

1. *Je höher die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, desto höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*
2. *Je besser das von außen wahrgenommene Image (VAWI), desto höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*
3. *Je höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto höher deren Bereitschaft eine hohe Servicequalität zu erzielen.*

Aufgrund des Umstands, dass diese Hypothesen Annahme über Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen aussagen, werden diese mittels Korrelationsanalysen überprüft. Da jedoch auch mögliche Unterschiede zwischen Personengruppen – z.B. nach Geschlecht, Bildungsstand oder Beschäftigungsverhältnis – von Interesse sind, werden zu deren Überprüfung Analysemethoden herangezogen, welche die Mittelwerte der einzelnen Gruppen vergleichen. Um die analytischen Vorgehensweisen, sowie die empirischen Ergebnisse, besser nachvollziehen zu können, werden die angewandten Methoden – bei ihrem ersten Auftreten – erläutert.

Zu Beginn dieses Teils werden die Zusammenhangshypothesen überprüft, gefolgt von der Analyse etwaiger intervenierender (soziodemographischer) Variablen, welche die möglichen Zusammenhänge unter Umständen verfälschen, und in weiterer Folge zu fehlerhaften Generalisierungen verleiten können. Im fünften und letzten Kapitel werden die gesammelten Ergebnisse zusammengefasst und mit dem hier entwickelten Schneeballmodell der Organisationskommunikation verglichen, bevor es zur Beantwortung der Forschungsfragen, und in weiterer Folge, zur Diskussion der Ergebnisse kommt. Die Datenauswertung wurde mit der Statistik-Software SPSS 22 durchgeführt.

4.1 Korrelation der Skalen

Da die – den aufgestellten Hypothesen zugrunde liegenden – Variablen mithilfe 7-stufiger Likert-Skalen abgefragt wurden, konnte eine metrische Skalierung angenommen, und entsprechende Berechnungen vorgenommen werden, um die angenommenen Zusammenhänge via Korrelationsanalysen zu überprüfen. Da die Analyse der Deskriptivstatistik ergeben hat, dass alle Skalen eine Schiefe zwischen -1 und +1 aufweisen, konnte von einer Normalverteilung der Variablen ausgegangen werden, weswegen parametrische Rechenverfahren angewandt wurden. Der, durch die Rechenvorgänge ermittelte, Korrelationskoeffizient nach Pearson ist normiert und gibt die Stärke des jeweiligen Zusammenhangs an. Dabei nimmt er Werte zwischen -1 und +1 an, wobei Werte unter null als negative Zusammenhänge, und Werte über null als positive Zusammenhänge interpretiert werden (Hatzinger & Nagel, 2013, S. 128 f.). Erst die Analyse der vermuteten Zusammenhänge zwischen den Variablen, erlaubt es, weitere Rechenvorgänge durchzuführen.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse – welche in Tabelle 5 im Detail dargestellt werden – zeigen unter anderem, dass – wenig verwunderlich – die Skalen, welche unterschiedliche Bereiche der internen Organisationskommunikation abdecken, stark miteinander korrelieren. So zeigt sich ein hoch signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten Kommunikation und der Zufriedenheit mit den Informationen von „oben“ ($r = 0.71$; $p < 0.01$). Das bedeutet, dass Personen, die mit der, für die erfolgreiche Ausübung ihrer Tätigkeit relevanten internen Kommunikation zufrieden sind, auch ein hohes Maß an Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der vom Management ausgegebenen Informationen aufweisen. Desweiteren ist ein hoch signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten Kommunikation und der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten zu verzeichnen ($r = 0.65$; $p < 0.01$). Dieses Ergebnis gibt an, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation zufrieden sind, auch im Bereich der Kommunikation der Vorgesetzten ein hohes Zufriedenheitsniveau vorweisen.

Der ebenfalls festgestellte, hoch signifikant positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den Informationen von „oben“ und der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten ($r = 0.62$; $p < 0.01$) ist – in Anbetracht der bisherigen Ergebnisse – ebenfalls wenig überraschend. Dieser Zusammenhang bedeutet, dass bei Organisationsmitgliedern, die mit dem Ausmaß und der Qualität der vom Management ausgegebenen Informationen zufrieden sind, auch ein ähnliches Zufriedenheitsniveau bezüglich der Kommunikation ihrer Vorgesetzten vorherrscht. Somit lässt sich konsta-

tieren, dass ein hohes Maß an Zufriedenheit mit einem Teilbereich der internen Organisationskommunikation auch zur Zufriedenheit mit einem anderen Bereich der internen Kommunikation führt. Weit weniger stark, aber trotzdem hoch signifikant, korreliert das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von außen wahrgenommene Image mit deren Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Organisationskommunikation ($r = 0.33$; $p < 0.01$). Selbiges gilt für die hoch signifikant positiven Zusammenhänge mit der Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der von „oben“ ausgegebenen Informationen ($r = 0.24$; $p < 0.01$) und der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten ($r = 0.17$; $p < 0.01$). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Organisationsmitglieder, die mit der internen Kommunikation zufrieden sind, auch annehmen, dass die eigene Organisation von externen Personen positiv bewertet wird.

Ebenfalls auf mehr oder weniger starkem Niveau, korreliert die organisationale Identifikation mit den drei Bereichen der internen Organisationskommunikation. So lassen sich jeweils hoch signifikante positive Zusammenhänge mit der individuellen Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation ($r = 0.38$; $p < 0.01$), der Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der vom Management ausgegebenen Informationen ($r = 0.25$; $p < 0.01$), und der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten ($r = 0.24$; $p < 0.01$) ausmachen. Diese Ergebnisse bedeuten, dass ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation mit einem hohen Identifikationslevel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergeht. Dieses erste Ergebnis wird im Rahmen der Überprüfung der ersten Hypothese mittels (multipler) Regressionsanalysen noch genauer untersucht.

Auf relativ schwachem Niveau, aber ebenfalls hoch signifikant, konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und dem von außen wahrgenommenen Image festgestellt werden ($r = 0.21$; $p < 0.01$). Im Gleichklang mit bereits existierenden Forschungsergebnissen, lässt sich daraus schließen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass ihre Organisation von der Öffentlichkeit positiv bewertet wird, sich in einem höheren Ausmaß mit ihrer Organisation identifizieren. Auch auf dieses – für die Beantwortung der Forschungsfragen äußerst relevante – Resultat wird im Zuge der Überprüfung der Hypothese 2 via (multipler) Regressionsanalysen noch detaillierter eingegangen.

Die Skala „Kommunikationsverhalten“, die dem Bereich der Servicequalität zuzuordnen ist, korreliert entweder nur sehr schwach, oder gar nicht mit den anderen Skalen. So konnte ein sehr schwacher, aber trotzdem signifikanter positiver Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation festgestellt werden ($r = 0.18$; $p < 0.05$). Das bedeutet, dass Organisationsmitglieder, die mit der tätig-

keitsrelevanten internen Kommunikation zufrieden sind, auch ein freundlicheres Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten an den Tag legen. Im Gegensatz dazu, gilt dies jedoch weder für die individuelle Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der von „oben“ ausgegebenen Informationen ($r = 0.05$; $p = 0.58$), noch für die Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten ($r = 0.10$; $p = 0.25$). Auf einem eher schwachen, aber dennoch signifikanten Niveau, war es möglich, einen positiven Zusammenhang zwischen von außen wahrgenommenem Image und Kommunikationsverhalten zu identifizieren ($r = 0.19$; $p < 0.05$). Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die davon ausgehen, dass die Organisation ein gutes Image bei Außenstehenden hat, auch ein positives Kommunikationsverhalten gegenüber diesen – und anderen – Personen zeigen.

Ein moderater, aber der mit Abstand stärkste Zusammenhang, konnte mit der organisationalen Identifikation eruiert werden ($r = 0.28$; $p < 0.01$). Dieser bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, auch ein positiv konnotiertes Kommunikationsverhalten aufweisen. Da es sich bei diesem Zusammenhang um die dritte Hypothese handelt, wird dieses erste Teilergebnis im entsprechenden Abschnitt durch Regressionsberechnungen weitergehend analysiert.

Desweiteren weist das Item *Interesse*, das hier als zweiter Bereich der Servicequalität definiert ist, keine – oder nur sehr schwache, nicht signifikante – Zusammenhänge mit den anderen Skalen auf. Die exakten Werte sollen hier nicht wiedergegeben, sondern können der Tabelle 5 entnommen werden. Dieses Ergebnis legt den Schluss nahe, dass das individuelle Interesse an den Bedürfnissen externer Personen, weder durch die interne Kommunikation, noch durch das Image der Organisation oder die individuelle Identifikation beeinflusst wird. Überraschenderweise konnte auch kein Zusammenhang zwischen der Skala Kommunikationsverhalten und dem Interesse an den Bedürfnissen Dritter identifiziert werden. Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Bedürfnissen externer Stakeholder, vom (geplanten) Verhalten Dritten gegenüber abzugrenzen, und – zumindest in diesem Kontext – nicht als Determinante für ein positives Kommunikationsverhalten anzusehen ist. Da dieses Item mit keiner Skala – in einem angemessenen Ausmaß – (signifikant) korreliert, wird es an dieser Stelle ausgeschieden und in den weiteren Analyseschritten keine Berücksichtigung mehr finden.

Tabelle 5: Korrelationskoeffizienten der Skalen

Skala	1	2	3	4	5	6	7
1. Tätigkeitsrelevante Kommunikation	1,00						
2. Informationen von "oben"	0,71**	1,00					
3. Kommunikation der Vorgesetzten	0,65**	0,62**	1,00				
4. Von außen wahrgenommenes Image	0,33**	0,24**	0,17*	1,00			
5. Organisationale Identifikation	0,38**	0,25**	0,24**	0,21**	1,00		
6. Kommunikationsverhalten	0,18*	0,05	0,10	0,19*	0,28**	1,00	
7. Interesse (i)	-0,03	0,01	0,07	0,07	-0,04	-0,03	1,00

Anmerkung: * bedeutet $p < 0,05$; ** bedeutet $p < 0,01$; (i) bedeutet, dass es sich um ein einzelnes Item und keine Skala handelt.

4.2 Überprüfung der Hypothese 1

Nachdem eine Korrelationsanalyse der relevanten Skalen durchgeführt wurde, die bereits Interessantes für die erste Hypothese hervorgebracht hat, soll letztere nun mittels Regressionsberechnungen sorgfältig überprüft werden. Hypothese 1 besagt, dass die individuelle Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation einen positiven Zusammenhang mit der organisationalen Identifikation aufweist. Um (vermutete) lineare Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen zu testen, werden Regressionsanalysen durchgeführt (Hatzinger & Nagel, 2013, S. 232). Das Ziel dieser Analyse ist es, eine (möglichst lineare) Regressionsgerade zu finden, die es erlaubt, Schätzungen über die Stärke und die Richtung vermuteter Zusammenhänge aufzustellen (Atteslander, 2008, S. 251 f.). Im Rahmen der Analyse und Interpretation der Regressionsergebnisse ist besonders auf das Bestimmtheitsmaß R-Quadrat (R^2), sowie auf den Regressionskoeffizienten Beta, und dessen t-Wert zu achten (Hatzinger & Nagel, 2013, S. 235 f.).

Aufgrund des Umstands, dass das Konstrukt „Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation“ aus drei Skalen besteht, wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Im Rahmen der Analyse ihrer Ergebnisse ist auch auf den ermittelten F-Wert zu achten, da dieser den kollektiven Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige widerspiegelt (Hatzinger & Nagel, 2013, S. 241 f.).

Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse zeigen, dass die Zufriedenheit mit der interne Organisationskommunikation 15 Prozent der Varianz erklärt ($R^2 = 0.15$; $F(3,147) = 8.57$; $p < 0.01$). Es konnte jedoch festgestellt werden, dass ausschließlich die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation, einen linearen, hoch signifikant positiven Zusammenhang mit der organisationalen Identifikation aufweist ($\beta = 0.42$; $t(147) = 3.62$; $p < 0.01$). Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich vermuten, dass sich Personen, die mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation zufrieden sind, auch mit der Organisation identifizieren.

Um zu eruieren, ob dieser Zusammenhang vom Geschlecht der Organisationsmitglieder beeinflusst wird, wurde eine moderierte Regressionsanalyse durchgeführt. Um eine derartige Analyse durchführen zu können, wurde das Geschlecht in eine dichotome Dummy-Variable transformiert. In diesem Zuge wurde der eine Fall, bei dem ein „anderes“ Geschlecht angegeben wurde, eliminiert. Die Analyse konnte keinen signifikanten Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation ausweisen. Während das erste Modell (siehe Tabelle 6) rund 15 Prozent der Varianz erklärt ($R^2 = 0.15$; $F(2,148) = 12.88$; $p < 0.01$), trägt das zweite Modell – welches die Wechselwirkung zwischen der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und dem Geschlecht mit einbezieht – nicht zur Verbesserung der Modellgüte bei ($R^2 = 0.00$; $F(1,147) = 0.00$; $p = 0.97$). Das erste Modell zeigt, dass die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation sehr stark mit der organisationalen Identifikation korreliert ($\beta = 0.39$; $t(146) = 5.08$; $p < 0.01$), während ein Zusammenhang zwischen Geschlecht und organisationaler Identifikation nicht auszumachen war ($\beta = 0.01$; $t(146) = -0.33$; $p = 0.74$). Die im zweiten Modell errechnete Interaktion zwischen Geschlecht und der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation ($\beta = 0.01$; $t(146) = 0.04$; $p = 0.97$) hat – wie Tabelle 6 zeigt – weder zu einer Veränderung der Stärke und/oder Richtung des Zusammenhangs zwischen Geschlecht und organisationaler Identifikation geführt, noch den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation beeinflusst. Aus diesem Grund kann festgehalten werden, dass das Geschlecht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation ausübt.

Tabelle 6: Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang zwischen tätigkeitsrelevanter Kommunikation & organisationaler Identifikation

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Tätigkeitsrelevante Kommunikation	0.39*	0.38*
Geschlecht	-0.03	-0.03
Tätigkeitsrelevante Kommunikation*Geschlecht		0.01
ΔR^2	0.15	0.00

Anmerkung: $N = 151$; * bedeutet $p < 0,05$

Desweiteren wurde analysiert, ob der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation verändert wird, sobald die Variable „Leitungsfunktion“ mit aufgenommen wird. Da auch hier eine dichotome Variable vonnöten ist, wurde dieses Item ebenfalls in eine Dummy-Variable transformiert, die zwischen „Leitungsfunktion“ und „Keine Leitungsfunktion“ unterscheidet. Wie in Tabelle 7 ersichtlich ist, erklärt das erste Modell 18 Prozent der Varianz ($R^2 = 0.18$; $F(2,147) = 15.94$; $p < 0.01$), während das zweite Modell zu keiner Verbesserung beitragen kann ($R^2 = 0.00$; $F(1,146) = 0.36$; $p = 0.55$). Wie in Tabelle 7 detaillierter dargestellt, ist die Interaktion zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der Leitungsfunktion auf sehr schwachem, nicht signifikantem Niveau ($\beta = -0.06$; $t(145) = -0.60$; $p = 0.55$), und übt somit keinen direkten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation aus.

Tabelle 7: Einfluss der Leitungsfunktion auf den Zusammenhang zwischen tätigkeitsrelevanter Kommunikation & organisationaler Identifikation

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Tätigkeitsrelevante Kommunikation	0.39**	0.42**
Leitungsfunktion	0.17*	0.17*
Tätigkeitsrelevante Kommunikation*Leitungsfunktion		-0.06
ΔR^2	0.18	0.00

Anmerkung: $N = 150$; ** bedeutet $p < 0,01$; * bedeutet $p < 0,05$

Die Ergebnisse der Analysen deuten darauf hin, dass die Zufriedenheit mit der, für die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit relevanten internen Kommunikation, die organisationale Identifikation in einem hohen Maß beeinflusst, wobei es keinen Unterschied macht, ob es sich um eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter handelt, bzw. ob diese

Person eine Leitungsfunktion bekleiden oder nicht. Aufgrund dieser Ergebnisse kann das Resultat der einfachen Korrelationsanalyse nun bestätigt werden. Die erste Hypothese, welche besagt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation und der organisationalen Identifikation vorliegt, kann hier nicht falsifiziert, und somit vorläufig beibehalten werden. Da die Analyse jedoch ergeben hat, dass eine signifikant positive Korrelation zwischen Leitungsfunktion und organisationaler Identifikation vorliegt ($\beta = 0.17$; $t(145) = 2.33$; $p < 0.05$), wurde eine Varianzanalyse durchgeführt. Das Ziel einer Varianzanalyse (ANOVA) ist es, durch die Ermittlung von Gruppenunterschieden, Zusammenhänge zwischen intervallskalierten Variablen auf der einen Seite und nominal bzw. ordinal skalierten auf der anderen Seite zu identifizieren (Atteslander, 2008, S. 294). Diese Analyse hat ergeben, dass sich Personen, die eine Führungsposition inne haben ($M = 4.72$; $SD = 1.46$), in einem signifikant höherem Ausmaß mit der Organisation identifizieren, als Personen, die keine Leitungsposition bekleiden ($M = 4.22$; $SD = 1.49$; $F(1,148) = 4.60$; $p < 0.05$).

Hier sei angemerkt, dass im Anschluss der Überprüfung aller Hypothesen, die Ergebnisse weiterer Mittelwertanalysen angeführt werden, um zu eruieren, welche soziodemographischen Merkmale zu möglichen Unterschieden zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezüglich ihrer Zufriedenheit mit der internen Kommunikation bzw. ihrer Identifikation führen.

4.3 Überprüfung der Hypothese 2

Diese Hypothese postuliert einen positiven Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation. Um diese Zusammenhangshypothese zu näher zu beleuchten, wurde auch in diesem Fall eine lineare Regression durchgeführt.

Das Ergebnis dieser Analyse weist einen eher schwachen linearen, jedoch hoch signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation aus ($\beta = 0.21$; $t(148) = 2.66$; $p < 0.01$). Somit lässt sich – wie schon im Rahmen der Korrelationsanalyse zu erkennen war – konstatieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass externe Stakeholder ein positives Bild von der Organisation haben, auch ein höheres Identifikationsniveau aufweisen.

Auch an dieser Stelle wurde analysiert, ob dieser Zusammenhang vom Geschlecht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. von einer etwaigen Leitungsfunktion beeinflusst wird. Die Vorgangsweise ist ident mit der im Rahmen der Überprüfung der ersten Hypothese durchgeführten. Ähnlich wie beim Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation, konnte festgestellt werden, dass die Interaktion zwischen dem Geschlecht und dem von außen wahrgenommenen Image keinen Einfluss auf die organisationale Identifikation aufweist ($\beta = 0.04$; $t(146) = 0.31$; $p = 0.75$). Wie in Tabelle 8 dargestellt, erklärt das erste Modell zwar nur fünf Prozent der Varianz; dies jedoch auf signifikantem Niveau ($R^2 = 0.05$; $F(2,148) = 3.59$; $p < 0.05$). Im Gegensatz dazu, konnte die – im zweiten Modell hinzugenommene – Interaktion zwischen VAWI und Geschlecht, nicht zur Verbesserung der Modellgüte beitragen ($R^2 = 0.00$; $F(1,147) = 0.10$; $p = 0.75$). Anhand der zwischen von außen wahrgenommenem Image und organisationaler Identifikation Analyseergebnisse konnte dementsprechend kein signifikanter Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang festgestellt werden.

Es sei jedoch angemerkt, dass sich im zweiten Modell sowohl der Korrelationskoeffizient (in geringem Ausmaß), als auch das Signifikanzniveau (deutlich) des von außen wahrgenommenen Images verringert hat. Somit könnte unter Umständen von einem sehr geringen – nicht signifikanten – Einfluss gesprochen werden. Möglichen geschlechtsspezifischen Unterschieden wird in einem späteren Abschnitt nachgegangen.

Tabelle 8: Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang zwischen von außen wahrgenommenem Image & organisationaler Identifikation

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Von außen wahrgenommenes Image	0.22**	0.20†
Geschlecht	-0.03	- 0.00
Von außen wahrgenommenes Image*Geschlecht		0.04
ΔR^2	0.05	0.00

Anmerkung: $N = 151$; * bedeutet $p < 0,05$; † bedeutet $p < 0,10$

Desweiteren wurde auch in diesem Fall untersucht, ob der Zusammenhang zwischen von außen wahrgenommenem Image und organisationaler Identifikation von einer etwaigen Leitungsfunktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter moderiert wird. Das erste Modell erklärt zwar nur rund acht Prozent der Varianz – dies jedoch auf hoch signifikantem Niveau ($R^2 = 0.08$; $F(2,147) = 6.45$; $p < 0.01$). Im Gegensatz dazu trägt das zweite Modell kaum etwas zur Erklärung der Varianz der organisationalen Identifikation

bei ($R^2 = 0.01$; $F(1,146) = 1.34$; $p = 0.25$). Die Interaktion zwischen von außen wahrgenommenem Image und Leitungsfunktion konnte dementsprechend keinen signifikanten Einfluss auf die organisationale Identifikation aufweisen ($\beta = -0.12$; $t(145) = -1.16$; $p = 0.25$). Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass der Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der jeweiligen Identifikation nicht davon beeinflusst wird, ob das Organisationsmitglied eine Führungsposition inne hat, oder nicht.

Die Resultate der Regressionsanalysen legen den Schluss nahe, dass von einem, zwar eher schwachen, aber doch hoch signifikanten Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation auszugehen ist. Dieser Zusammenhang bleibt auch bestehen, wenn die Variablen Geschlecht und Leitungsfunktion in die Regressionsanalyse mit aufgenommen werden. Aus diesem Grund wird auch die zweite Zusammenhangshypothese vorläufig angenommen.

4.4 Überprüfung der Hypothese 3

Die dritte und letzte Hypothese besagt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und der Servicequalität besteht. Hier sei erneut erwähnt, dass es sich beim Terminus „Servicequalität“ nicht um das tatsächlich gezeigte Verhalten handelt, sondern um die Bereitschaft eine hohe Servicequalität an den Tag zu legen. Wie weiter oben bereits erörtert wurde, hat die Faktorenanalyse ergeben, dass dieses Konstrukt aus zwei Faktoren besteht, die in der vorliegenden Arbeit als „Kommunikationsverhalten“ und „Interesse“ bezeichnet werden. Aufgrund der zu Beginn durchgeführten parametrischen Korrelation konnte jedoch herausgefunden werden, dass der zweite Faktor keinen Zusammenhang mit den anderen Skalen aufweist, weswegen diese Dimension der Servicequalität aus den weiteren Analysen ausgeschlossen wurde. Dementsprechend wird in diesem Abschnitt untersucht, ob sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und positivem Kommunikationsverhalten – als Hauptkomponente einer hohen Servicequalität – feststellen lässt. Um diese Zusammenhangshypothese zu überprüfen, wurde auch in diesem Fall eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt.

Diese Berechnung konnte – wie schon die ersten Ergebnisse der Korrelationsanalyse sichtbar gemacht haben – auch hier einen moderaten, hoch signifikant positiven Zusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und dem Kommunikationsverhalten eruieren ($\beta = 0.28$; $t(129) = 3.33$; $p < 0.01$). Das Ergebnis bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, ein

dementsprechend positives Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern an den Tag legen.

Wie bei den zwei zuvor durchgeführten Hypothesenprüfungen, sollte auch an dieser Stelle untersucht werden, ob das Geschlecht und/oder die Bekleidung einer Führungsposition, den Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Kommunikationsverhalten beeinflussen. Dafür wurden wieder zwei moderierte Regressionsanalysen durchgeführt. Zuerst wurde das Geschlecht als mögliche moderierende Variable untersucht. Wie in Tabelle 9 ersichtlich ist, erklärt das erste Modell zehn Prozent der Varianz ($R^2 = 0.10$; $F(2,129) = 7.37$; $p < 0.01$), während die Hinzunahme der Interaktion zwischen organisationaler Identifikation und Geschlecht die Modellgüte nicht weiter verbessern konnte ($R^2 = 0.00$; $F(1,128) = 1.05$; $p = 0.31$). Die Interaktion zwischen Geschlecht und organisationaler Identifikation, welche im zweiten Modell berechnet wurde, kann als nicht signifikant eingestuft werden ($\beta = 0.14$, $t(127) = 1.03$; $p = 0.31$). Somit ist zu konstatieren, dass das Geschlecht keinen signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Kommunikationsverhalten ausübt. Hier sei jedoch erwähnt, dass der Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und dem Kommunikationsverhalten, welcher im ersten Modell als hoch signifikant zu bezeichnen ist ($\beta = 0.28$, $t(127) = 3.41$; $p < 0.01$), im zweiten Modell, wesentlich schwächer geworden, und als nicht signifikant einzustufen ist ($\beta = 0.18$; $t(127) = 1.33$; $p = 0.19$). Das deutet darauf hin, dass Geschlechtsunterschiede zwar keine großen Einfluss auf diese Beziehung ausüben, aber trotzdem nicht komplett vernachlässigt werden sollten. Eine kompakte Übersicht hierzu bietet Tabelle 9.

Tabelle 9: Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation & Kommunikationsverhalten

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Organisationale Identifikation	0.28**	0.18
Geschlecht	0.16	0.16†
Organisationale Identifikation*Geschlecht		0.14
ΔR^2	0.09	0.00

Anmerkung: $N = 132$; ** bedeutet $p < 0,01$; † bedeutet $p < 0,10$

Im Gegensatz dazu, konnte die moderierte Regressionsanalyse keinerlei signifikante Wechselwirkung zwischen organisationaler Identifikation und Leitungsfunktion ausweisen ($\beta = -0.01$; $t(127) = -0.07$; $p = 0.95$). Während das erste Modell zwar nur knapp sieben Prozent der Varianz erklären kann, dies jedoch auf hoch signifikantem Niveau

($R^2 = 0.07$; $F(2,129) = 5.56$; $p < 0.01$), trägt das zweite Modell nicht zur Erklärung der Varianz des Kommunikationsverhaltens bei ($R^2 = 0.00$; $F(1,128) = 0.01$; $p = 0.95$). Somit lässt sich konstatieren, dass es für den Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Kommunikationsverhalten unerheblich ist, ob das jeweilige Organisationsmitglied eine Führungsposition bekleidet oder nicht.

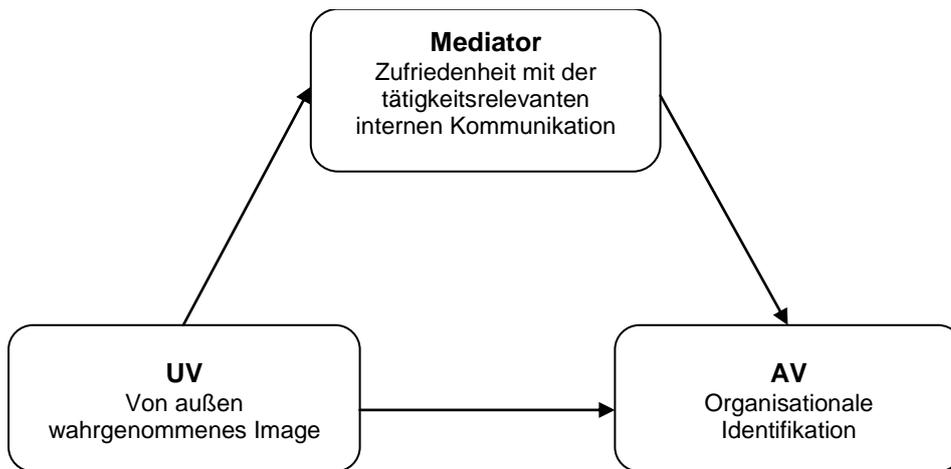
Die Ergebnisse der Regressionsanalysen haben somit – wie die zu Beginn dieses Abschnitts dargestellte Korrelationsanalyse angedeutet hat – einen hoch signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und einem positiv konnotierten Kommunikationsverhalten aufgezeigt. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Führungskräfte oder um Personen ohne Leitungsverantwortung handelt. Ähnliches kann in Anbetracht des Geschlechts formuliert werden, wobei hier zwar kein signifikanter, aber doch dezent sichtbarer Einfluss festgestellt werden konnte. Somit lässt sich festhalten, dass auch die dritte Hypothese nicht verworfen, sondern vorläufig beibehalten wird.

4.5 Weiterführende Analysen

Nachdem alle drei aufgestellten Hypothesen nicht falsifiziert werden konnten, gilt es, um in weiterer Folge das Schneeball-Modell der Organisationskommunikation zu analysieren, ob gegenseitige Einflüsse zwischen den modellrelevanten Variablen vorzufinden sind. Um dies zu bewerkstelligen, wurden erneut diverse Regressionsberechnungen durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden.

Da sowohl die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, als auch das von außen wahrgenommene Image einen hoch signifikanten Zusammenhang mit der organisationalen Identifikation aufweisen, wurde, um etwaige Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen den Zusammenhängen zu eruieren, eine Mediatoranalyse durchgeführt. Das Ziel einer derartigen Analyse ist es, herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen durch eine dritte erklärt wird (Urban & Mayerl, 2007, S. 1 f.). In diesem Fall bedeutet dies, auszumachen, ob der bereits festgestellte signifikant positive Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation, durch die – bisher einflussreichste Variable – Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation, erklärt werden kann (siehe nachfolgende Abbildung 4).

Abbildung 4: Mediatoranalyse (VAWI, IK, OI)



Quelle: Eigene Darstellung

Um die Mediatoranalyse vornehmen zu können, musste zuvor eine vorbereitende lineare Regressionsanalyse durchgeführt werden, um die Effektstärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation zu eruieren. Im Einklang mit den bisher gefundenen Ergebnissen, konnte ein durchaus beachtenswerter, hoch signifikant positiver Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen identifiziert werden ($\beta = 0.33$; $t(150) = 18.38$; $p < 0.01$). Da positive Korrelationen sowohl zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable, als auch zwischen der unabhängigen Variable und dem angenommenen Mediator festgestellt wurden, konnte eine korrekte Mediatoranalyse durchgeführt werden.

Wie in Tabelle 10 dargestellt, tragen beide Modelle zur Erklärung der Varianz der abhängigen Variable bei. Das erste Modell erklärt zwar nur knapp fünf Prozent, dies jedoch auf hoch signifikantem Niveau ($R^2 = 0.05$; $F(1,149) = 7.09$; $p < 0.01$). Die Aufnahme der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation hat jedoch zu einer wesentlichen Verbesserung der Modellgüte beigetragen ($R^2 = 0.11$; $F(1,148) = 19.36$; $p < 0.01$). Während im ersten Modell – das ausschließlich den Zusammenhang zwischen von außen wahrgenommenem Image und organisationaler Identifikation wiedergibt – dieser positive Zusammenhang auf moderatem Niveau hoch signifikant ist ($\beta = 0.21$; $t(148) = 2.66$; $p < 0.01$), ändert sich dies im zweiten Modell. Das Hinzunehmen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation hat dazu geführt, dass der Zusammenhang zwischen von außen wahrgenomme-

nem Image und organisationaler Identifikation im zweiten Modell verschwindet ($\beta = 0.10$; $t(147) = 1.20$; $p = 0.23$). Desweiteren offenbart auch Modell 2, dass die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation einen starken und hoch signifikant positiven Zusammenhang mit der organisationalen Identifikation aufweist ($\beta = 0.39$; $t(143) = 3.25$; $p < 0.01$). Da der Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation im zweiten Modell deutlich niedriger ist als im ersten, kann hier von einer partiellen Mediation durch die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation gesprochen werden.

Tabelle 10: Tätigkeitsrelevante interne Kommunikation als Mediator zwischen von außen wahrgenommenem Image & organisationaler Identifikation

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Von außen wahrgenommenes Image	0.21**	0.10
Tätigkeitsrelevante Kommunikation		0.35**
ΔR^2	0.05	0.11

Anmerkung: $N = 151$; ** bedeutet $p < 0,01$

Obwohl das Ergebnis mit Vorsicht zu interpretieren ist, lässt sich schlussfolgern, dass sich der Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation, teilweise durch die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation vorhersagen lässt. Aufgrund der Ergebnisse kann einerseits konstatiert werden, dass die individuelle Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von außen wahrgenommene Image beeinflusst. Andererseits konnte festgestellt, dass das Vorhandensein einer diesbezüglichen Zufriedenheit essentiell ist, um ein positives, von außen wahrgenommenes Image in eine hohe organisationale Identifikation zu transformieren.

In einem nächsten Schritt galt es zu untersuchen, ob auch das Kommunikationsverhalten am stärksten von der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation beeinflusst wird. Wie die Ergebnisse der Überprüfung der dritten Hypothese gezeigt haben, hängt das Kommunikationsverhalten vor allem mit der organisationalen Identifikation zusammen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob und wie sich dieser Zusammenhang verändert, sobald die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und das von außen wahrgenommene Image hinzugezogen werden. Um dies herauszufinden wurde erneut eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt.

Wie in Tabelle 11 dargestellt, wurden drei Modelle analysiert, wobei das erste Modell ($R^2 = 0.04$; $F(1,130) = 4.82$; $p < 0.05$) und Modell 3 ($R^2 = 0.04$; $F(1,128) = 6.21$; $p < 0.05$) auf signifikantem Niveau – je vier Prozent der Varianz des Kommunikationsverhaltens erklären. Das zweite Modell hingegen konnte nicht zur Erklärung der Varianz der abhängigen Variable beitragen. Die Analyseergebnisse zeigen, dass der im ersten Modell signifikant positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und dem Kommunikationsverhalten ($\beta = 0.19$; $t(129) = 2.20$; $p < 0.05$) verschwindet, sobald die organisationale Identifikation in das (dritte) Modell aufgenommen wird ($\beta = 0.06$; $t(128) = 0.64$; $p = 0.53$). Der positive Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Kommunikationsverhalten kann auch hier als moderat und signifikant bezeichnet werden ($\beta = 0.23$; $t(127) = 2.49$; $p < 0.05$).

Die detaillierte Auflistung der Ergebnisse in Tabelle 11 zeigt auch, dass das von außen wahrgenommene Image sowohl im zweiten, als auch im dritten Modell keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Kommunikationsverhalten aufweist. Somit kann einerseits angenommen werden, dass dieser Zusammenhang von der organisationalen Identifikation beeinflusst wird; andererseits kann auch festgehalten werden, dass sowohl dieser Zusammenhang, als auch die Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und dem Kommunikationsverhalten, von der organisationalen Identifikation erklärt werden können. Somit liegt der Schluss nahe, dass das individuelle Kommunikationsverhalten gegenüber organisationsfremden Personen von der Höhe der jeweiligen organisationalen Identifikation abhängt.

Tabelle 11: Regressionsmodelle – Abhängige Variable: Kommunikationsverhalten

Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 3
	β	β	β
Tätigkeitsrelevante Kommunikation	0.18*	0.14	0.06
Von außen wahrgenommenes Image		0.13	0.10
Organisationale Identifikation			0.23*
ΔR^2	0.04	0.02	0.04

Anmerkung: $N = 132$; * bedeutet $p < 0,05$

Wie weiter oben bereits erörtert wurde, ist es für diese Arbeit ebenfalls von Interesse, herauszufinden, ob die organisationsbezogenen Variablen auch einen Einfluss auf die Art und Weise der Kommunikation im privaten Umfeld ausüben. Die Kommunikation im privaten Umfeld wird unter Zuhilfenahme zweier Variablen untersucht. Zum einen wurde erfragt, wie häufig die Respondentinnen und Respondenten über ihre Organisa-

tion und/oder Tätigkeit sprechen, bzw. ob sie sich über Entscheidungen und/oder Handlungen (des Managements) der Organisation beklagen, mit denen sie nicht (vollkommen) einverstanden sind. Hier ist anzumerken, dass beide Variablen (Sprechen und Beklagen) folgendermaßen skaliert wurden: 1. Sehr häufig, 2. Häufig, 3. Immer wieder, 4. Selten, 5. Niemals. Dieser Hinweis ist wichtig, da es vorkommt, dass – aufgrund des Vorzeichens des Korrelationskoeffizienten – ein augenscheinlich negativer Zusammenhang als positiv zu interpretieren ist. In derartigen Fällen wird explizit auf die eigentliche Richtung hingewiesen.

Zu Beginn wurde eine parametrische Korrelationsanalyse durchgeführt. Diese zeigte, dass die Häufigkeit, wie oft im privaten Umfeld über die Tätigkeit und/oder die Organisation gesprochen wird, in einem hohen Ausmaß mit der Häufigkeit, wie oft Entscheidungen und Handlungen der Organisation beklagt werden, korreliert ($r = 0.39$; $p < 0.01$). Dieses Ergebnis bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die häufig über ihre Tätigkeit und/oder Organisation sprechen, auch dazu neigen, sich über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation zu beklagen. Dies ist insofern einleuchtend, wenn man bedenkt, dass nur häufig sprechende Personen in der Lage sind, sich dementsprechend häufig über ihre Organisation zu beklagen. Außerdem konnte gezeigt werden, dass die Häufigkeit, wie oft über die Tätigkeit und/oder die Organisation gesprochen wird, einen – auf den ersten Blick – signifikant negativen Zusammenhang mit dem Kommunikationsverhalten aufweist ($r = - 0.19$; $p < 0.05$). Das Minus vor dem Korrelationskoeffizienten führt, aufgrund der Skalierung der Variable (siehe oben), jedoch in die Irre. Diese Korrelation besagt eigentlich, dass Personen, die häufig über ihre Tätigkeit und/oder Organisation sprechen, tendenziell ein positiveres Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern zeigen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Personen, die in ihrem privaten Umfeld häufig über ihre Tätigkeit und/oder die Organisation sprechen (nicht beklagen!), eher eine hohe Servicequalität an den Tag legen.

Die Korrelationsanalyse hat jedoch weitere, teils hoch signifikante Zusammenhänge zutage gefördert. So konnte herausgefunden werden, dass die Häufigkeit, wie oft sich Personen über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, einen starken, hoch signifikant positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation aufweist ($r = 0.40$; $p < 0.01$).

Ähnlich starke Zusammenhänge konnten auch in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der Informationen von „oben“ ($r = 0.33$; $p < 0.01$) und der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten ($r = 0.29$; $p < 0.01$) identifiziert werden. Somit lässt sich konstatieren, dass sich Personen umso weniger über ihre die

Handlungen und/oder Entscheidungen der Organisation beklagen, je zufriedener sie mit der internen Kommunikation sind. Desweiteren konnte eruiert werden, dass die Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, sowohl mit dem von außen wahrgenommenen Image ($r = 0.26$; $p < 0.01$), als auch mit der organisationalen Identifikation ($r = 0.23$; $p < 0.01$) korreliert. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann seltener im privaten Umfeld über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, wenn sie annehmen, dass die Organisation von außen positiv bewertet wird, bzw. wenn sie eine erhöhte organisationale Identifikation aufweisen. Auf deutlich schwächerem, aber trotzdem signifikantem Niveau, konnte desweiteren festgestellt werden, dass die Häufigkeit, wie oft sich Personen über Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, einen signifikant negativen Zusammenhang (das fehlende negative Vorzeichen ist auch hier der Skalierung geschuldet) mit dem Kommunikationsverhalten aufweist ($r = 0.15$; $p < 0.05$). Das bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich im privaten Umfeld häufig über Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, ein weniger positives Kommunikationsverhalten gegenüber Kundinnen bzw. Kunden, Partnerorganisationen, Interessensgruppen, etc. an den Tag legen.

In weiterer Folge hat es interessiert, ob und wie sich die Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, verändert, wenn man – bis auf die Sprechhäufigkeit im privaten Umfeld, da diese als Determinante betrachtet werden kann – sämtliche, mit ihr korrelierenden, Variablen gleichzeitig berücksichtigt. Das Ziel dabei war es, herauszufinden, welche psychologischen Rahmenbedingungen die Häufigkeit des Beklagens im privaten Umfeld beeinflussen. Um dies zu untersuchen, wurde auch hier eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt.

Die Regressionsanalyse hat vier Modelle generiert, wobei nur das erste als hoch signifikant einzustufen ist. Dieses erklärt 17 Prozent der Varianz der abhängigen Variable ($R^2 = 0.17$; $F(3,128) = 8.63$; $p < 0.01$). Wie in Tabelle 12 ersichtlich ist, haben die übrigen drei nicht zur Erklärung der Varianz beigetragen. Ein Blick auf das erste – hoch signifikante – Modell zeigt, dass die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation einen wesentlich stärkeren negativen Zusammenhang mit der Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Organisation beklagen, aufweist ($\beta = 0.33$; $t(125) = 2.64$; $p < 0.01$), als die anderen zwei Bereiche der internen Kommunikation (hier sei wieder auf das fehlende Minus aufgrund der Skalierung hingewiesen). Dieser Einfluss reduziert sich jedoch kontinuierlich, je mehr

Variablen in die Modelle aufgenommen werden, wobei hier noch einmal erwähnt werden soll, dass die Modelle 2 – 4 nicht signifikant sind.

Tabelle 12: Regressionsmodelle – Abhängige Variable: Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über ihre Organisation beklagen

Variable	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
	β	β	β	β
Tätigkeitsrelevante Kommunikation	0.33**	0.28*	0.25†	0.24†
Informationen von "oben"	0.10	0.10	0.10	0.11
Kommunikation der Vorgesetzten	0.01	0.02	0.02	0.02
Von außen wahrgenommenes Image		0.13	0.12	0.12
Organisationale Identifikation			0.07	0.05
Kommunikationsverhalten				0.06
ΔR^2	0.17	0.02	0.00	0.00

Anmerkung: $N = 132$; ** bedeutet $p < 0,01$; * bedeutet $p < ,05$; † bedeutet $p < 0,10$

Aufgrund dieser Ergebnisse wurden Mediatoranalysen durchgeführt, um zu untersuchen, ob der starke Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Bereich über die Entscheidungen und/oder Handlungen ihrer Organisation beklagen, durch eine andere Variable erklärt werden kann. Dafür wurden zwei Analysen durchgeführt. In der ersten wurde das von außen wahrgenommene Image als Mediator definiert, in der zweiten die organisationale Identifikation.

Das Ergebnis der ersten Mediatoranalyse zeigt, dass das erste Modell, welches ausschließlich die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation beinhaltet, 16 Prozent der Varianz erklärt ($R^2 = 0.16$; $F(1,151) = 29.60$; $p < 0.01$), während das zweite – welches zusätzlich das von außen wahrgenommene Image aufgenommen hat – keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Varianz der abhängigen Variable leisten konnte ($R^2 = 0.01$; $F(1,150) = 2.36$; $p = 0.13$). Der im ersten Modell als durchaus stark zu bezeichnende Zusammenhang zwischen der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über ihre Organisation beklagen ($\beta = 0.41$; $t(150) = 5.44$; $p < 0.01$), wurde im zweiten, jedoch nicht signifikanten Modell reduziert ($\beta = 0.37$; $t(149) = 4.65$; $p < 0.01$). Da aber nur eine schwache, nicht signifikante Korrelation zwischen dem von außen wahrgenommenem Image und der Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, identifiziert werden konnte ($\beta = 0.12$; $t(149) = 1.53$; $p = 0.13$), ist davon auszugehen, dass das von außen wahrgenommene

Image nicht als Prädiktor des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Entscheidungen und/oder Handlungen ihrer Organisation beklagen, fungiert. Mit anderen Worten: Die Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über ihre Organisation beklagen, hängt davon ab, wie zufrieden bzw. unzufrieden sie mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation sind. Ihre Wahrnehmungen, wie Außenstehende die Organisation bewerten, spielt in diesem Zusammenhang nur eine untergeordnete Rolle.

Auch die zweite Mediatoranalyse hat ein ähnliches Bild zum Vorschein gebracht. Während das erste, hoch signifikante Modell 16 Prozent der Varianz der abhängigen Variable erklärt ($R^2 = 0.16$; $F(1,149) = 29.03$; $p < 0.01$), konnte das zweite Modell nicht zur Erklärung beitragen ($R^2 = 0.00$; $F(1,148) = 0.01$; $p = 0.93$). Der im ersten Modell relativ starke Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation ($\beta = 0.40$; $t(148) = 5.39$; $p < 0.01$), wurde im nicht signifikanten Modell 2 nicht reduziert ($\beta = 0.40$; $t(147) = 4.92$; $p < 0.01$), während der Zusammenhang zwischen der organisationalen Identifikation und der Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, äußerst gering und nicht signifikant ist ($\beta = 0.01$; $t(147) = 0.93$; $p = 0.93$). Dementsprechend nimmt die organisationale Identifikation keine Mediatorrolle in der Beziehung zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Organisation beklagen, ein. Das bedeutet, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem privaten Umfeld dann häufig über die Entscheidungen und/oder Handlungen ihrer Organisation beklagen, sobald sie mit der für die erfolgreiche Ausübung ihrer Tätigkeit relevanten internen Kommunikation wenig zufrieden sind. In diesem Zusammenhang scheint es unerheblich zu sein, wie sehr sie sich mit ihrer Organisation identifizieren. Ein Ergebnis, das – im Vorfeld der Analysen – in dieser Form nicht erwartet wurde.

Wenn man nun die Resultate beider Mediatoranalysen zusammennimmt, zeigt sich ein eindeutiges Bild: Je unzufriedener die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der internen Organisationskommunikation sind, desto häufiger beklagen sie sich im privaten Umfeld über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation bzw. ihrer Leitung. Dabei scheint es unerheblich zu sein, in welchem Ausmaß sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation identifizieren, bzw. ob die Organisation von externen Stakeholdern positiv oder negativ bewertet wird.

4.6 Analyse soziodemographischer Unterschiede

Bevor die Analyseergebnisse im Kontext des weiter oben entwickelten Schneeball-Modells der Organisationskommunikation betrachtet werden, sollen in (mehr oder weniger) kompakter Form die relevantesten Resultate der Mittelwertvergleiche vorgestellt werden. Das Ziel war es zu untersuchen, ob und wie sich soziodemographische Merkmale auf die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, das von außen wahrgenommene Image, die organisationale Identifikation, und das Kommunikationsverhalten auswirken.

Zu Beginn der Analysen wurden t-Tests durchgeführt, um zu untersuchen, ob geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der oben genannten Variablen zu identifizieren sind. Mit dem t-Test wird untersucht, ob Mittelwertunterschiede zwischen zwei Gruppen auf die Grundgesamtheit übertragbar sind (Brosius, 1998, S. 444).

Da nur eine Person ein „anderes“ Geschlecht angegeben hat, wurde diese Variable auf zwei Merkmale – weiblich und männlich – reduziert. Die Analysen haben ergeben, dass sich Frauen ($M = 5,08$; $SD = 1,49$) und Männer ($M = 4,49$; $SD = 1,67$) nur in Bezug auf die Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten signifikant unterscheiden ($t(150) = -2.33$; $p < 0.05$). Das bedeutet, dass Frauen signifikant zufriedener mit der Kommunikation der Vorgesetzten sind als Männer. Das Ergebnis der nachfolgend durchgeführten Kovarianzanalyse (ANCOVA), bei der eine dritte Variable in die Analyse mit einbezogen wird, zeigt jedoch, dass der Unterschied zwischen den Geschlechtern von der höchsten abgeschlossenen (Aus-)Bildung beeinflusst wird ($F(1,149) = 7.37$; $p < 0.01$). Da die Schiefe der Bildungs-Skala mit -1.87 jedoch weit von einer Normalverteilung entfernt ist (den erhobenen Daten zufolge würden 94 Prozent aller Frauen zumindest eine Matura vorweisen können) und eine Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit dementsprechend als unzulässig einzustufen ist, wurde auf weitere Tests – wie den χ^2 -Test – verzichtet. Aufgrund dieser Datenlage ist es dementsprechend nicht möglich, einen tatsächlichen Einfluss des Bildungsniveaus auf die Geschlechtsunterschiede bzgl. der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten zu eruieren.

Für die weiteren soziodemographischen Variablen wurden Varianzanalysen (ANOVAs) durchgeführt. Die als überschaubar zu bezeichnenden signifikanten Ergebnissen sollen im Folgenden präsentiert werden.

Das erste, sehr interessante, jedoch aufgrund der Schiefe der Skala (1.40) nicht problemlos auf die Grundgesamtheit übertragbares Ergebnis, konnte im Vergleich der Mittelwerte zwischen den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen identifiziert wer-

den. So konnten signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen bezüglich der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation ($F(4,147) = 8.02$; $p < 0.01$), der Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der von „oben“ ausgegebenen Informationen ($F(4,147) = 5.37$; $p < 0.01$) und der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten ($F(4,147) = 6.16$; $p < 0.01$) identifiziert werden. Dementsprechend kann konstatiert werden, dass signifikante Intergruppenunterschiede für den gesamten Bereich der internen Organisationskommunikation zu beobachten sind. Der angeschlossene Scheffé-Test zeigte, dass Ehrenamtliche hoch signifikant ($p < 0.01$) unzufriedener ($M = 2.53$; $SD = 0.87$) mit der tätigkeitsrelevanten Kommunikation sind, als dies Angestellte, Beamtinnen bzw. Beamte und Vertragsbedienstete angegeben haben ($M = 4.01$; $SD = 1.18$). Dies gilt auch für die Zufriedenheit mit den von „oben“ ausgegebenen Informationen. Auch hier sind ehrenamtlich Tätige hoch signifikant ($p < 0.01$) unzufriedener ($M = 2.72$; $SD = 1.28$) als ihre angestellten bzw. vertraglich bediensteten Pendants ($M = 4.40$; $SD = 1.16$). Ähnliches kann auch im Rahmen der Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten berichtet werden. Wie in den beiden Kommunikationsbereichen davor, sind ebenfalls die Ehrenamtlichen auf hoch signifikantem Niveau ($p < 0.01$) unzufriedener ($M = 2.31$; $SD = 1.28$) als Angestellte, Beamtinnen bzw. Beamte und Vertragsbedienstete ($M = 5.04$; $SD = 1.46$). Auch wenn diese Ergebnisse nicht ohne weiteres verallgemeinerbar sind, können sie zumindest als erstes Indiz verstanden werden, dass Ehrenamtliche evtl. andere Kommunikationsbedürfnisse haben als (fest) angestellte Personen.

Ein weiterer, signifikanter Intergruppenunterschied konnte im Bereich des Zusammenhangs zwischen der Dauer der Organisationszugehörigkeit und der Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der von „oben“ ausgegebenen Informationen entdeckt werden ($F(2,150) = 3.46$; $p < 0.05$). Aufgrund der Resultate des angeschlossenen Scheffé-Tests, konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die seit mehr als zehn Jahren derselben Organisation angehören, signifikant ($p < 0.05$) unzufriedener mit dem Ausmaß und der Qualität der Informationen von „oben“ sind ($M = 3.91$; $SD = 1.30$), als Personen, die eine Organisationsmitgliedschaft von maximal fünf Jahren angegeben haben ($M = 4.54$; $SD = 1.16$).

Die Dauer der Organisationszugehörigkeit war jedoch auch in einer weiteren Analyse von Relevanz. Nachdem Mael und Ashforth (1992, 112 ff.) in ihrer Arbeit einen positiven Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und organisationaler Identifikation feststellen konnten, wurde dieser postulierte Zusammenhang auch im Rahmen dieser Arbeit mittels ANOVA untersucht. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Gruppen (0-5 Jahre, 6-10 Jahre und 11+ Jahre)

festgestellt werden ($F(2,147) = 2.56$; $p = 0.29$). Hier sei jedoch erwähnt, dass interessante Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen zu beobachten waren. Im Einklang mit den Ergebnissen von Mael und Ashforth (1992), weisen Personen, die seit über zehn Jahren in derselben Organisation tätig sind, ein höheres Identifikationsniveau auf ($M = 4.75$; $SD = 1.47$), als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die seit maximal fünf Jahren der Organisation angehören ($M = 4.36$; $SD = 1.55$). Aufgrund der fehlenden Signifikanz, kann die Nullhypothese jedoch nicht verworfen werden. Da es sich im Rahmen der ANOVA um geclusterte Gruppen gehandelt hat; die Organisationszugehörigkeit jedoch offen abgefragt wurde, konnte zusätzlich zur Varianzanalyse eine lineare Regression durchgeführt werden. Diese bestätigte jedoch das Ergebnis der ANOVA. Das Modell trägt nur zu einem Prozent zur Erklärung der Varianz der organisationalen Identifikation bei ($\beta = 0.01$; $t(147) = 1.20$; $p = 0.23$). Somit kann die aufgestellte These, dass die organisationale Identifikation mit der Dauer der Organisationszugehörigkeit zunimmt, hier nicht angenommen werden.

Ebenso wurde die von Smidts und Mitarbeitern (2001, S. 1057 f.) aufgestellte These überprüft, die besagt, dass das Ausmaß der organisationalen Identifikation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter namhafter Organisationen, vor allem von dem von außen wahrgenommenen Image beeinflusst wird. Im Gegensatz dazu, soll die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig bekannter Organisationen, stärker vom Kommunikationsklima geprägt sein. Um diese These im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu überprüfen, wurde die Bekanntheit der Organisation mit der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben. Die Annahme dahinter ist, dass Organisationen, die über eine große Belegschaft verfügen, bekannter sein sollten, als Organisationen mit einem eher kleinen Personalstamm. In weiterer Folge wurde für jede multiple Regression der jeweilige Fall (bis 500 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter bzw. ab 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ausgewählt. Der erste Fall beinhaltete Personen, die in Organisationen mit bis zu 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind. Die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und das von außen wahrgenommene Image wurden als unabhängige, und die organisationale Identifikation als abhängige Variable definiert. Um den ersten Teil der aufgestellten These zu bestätigen, müsste in diesem Fall die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation (diese Skala beinhaltet die originäre Dimension „Kommunikationsklima“) stärker mit der organisationalen Identifikation korrelieren, als das von außen wahrgenommene Image. Das erste Modell, welches nur das von außen wahrgenommene Image beinhaltete, erklärt sieben Prozent der Varianz ($R^2 = 0.7$; $F(1,105) = 8.18$; $p < 0.01$). Wie in Tabelle 13 ersichtlich, konnte die Hinzunahme der Zufriedenheit mit

der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation zur Verbesserung der Modellgüte beitragen ($R^2 = 0.7$; $F(1,104) = 8.90$; $p < 0.01$). Der im ersten Modell moderate, signifikant positive Zusammenhang zwischen von außen wahrgenommenem Image und organisationaler Identifikation ($\beta = 0.27$; $t(104) = 2.86$; $p < 0.01$), reduzierte sich im zweiten Modell deutlich ($\beta = 0.17$; $t(103) = 1.75$; $p < 0.10$). Der in diesem Kontext moderate Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation ($\beta = 0.29$; $t(103) = 2.98$; $p < 0.01$) könnte darauf hindeuten, dass die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in „kleineren“ Organisationen, tatsächlich mehr von der internen Kommunikation abhängt, als von dem von außen wahrgenommenen Image.

Tabelle 13: Einfluss von VAWI & tätigkeitsrelevanter Kommunikation auf die organisationale Identifikation (MA-Anzahl < 500)

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Von außen wahrgenommenes Image	0.27**	0.17†
Tätigkeitsrelevante Kommunikation		0.29**
ΔR^2	0.07	0.07

Anmerkung: $N = 107$; ** bedeutet $p < 0,01$; † bedeutet $p < 0,10$

Der zweite Teil der Analyse betraf nur Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die in Tabelle 14 ersichtlichen Ergebnisse der multiplen Regression zeigen, dass das zweite Modell, auf hoch signifikantem Niveau über 30 Prozent der Varianz der abhängigen Variable (organisationalen Identifikation) erklärt ($R^2 = 0.32$; $F(1,40) = 19.41$; $p < 0.01$), während das erste Modell nicht dazu beiträgt ($R^2 = 0.01$; $F(1,41) = 0.30$; $p = 0.59$). Der im zweiten Modell starke und hoch signifikant positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation und der organisationalen Identifikation ($\beta = 0.59$; $t(39) = 4.41$; $p < 0.01$), hat den bereits im ersten Modell sehr schwachen Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation ($\beta = 0.09$; $t(40) = 0.55$; $p = 0.59$) im zweiten Modell sogar ins Gegenteil verkehrt ($\beta = -0.07$; $t(39) = -0.50$; $p = 0.62$). Somit lässt sich konstatieren, dass auch in Organisationen mit einer hohen Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die interne Kommunikation einen größeren Einfluss auf die organisationale Identifikation ausübt, als das von außen wahrgenommene Image. Obwohl man annehmen kann, dass Organisationen mit einer großen Belegschaft bekannter sind als kleinere, ist davor zu warnen, die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 1:1 auf den Bekanntheitsgrad

umzumünzen. Aber nicht nur aus diesem Grund, sondern auch weil die Stichprobe mit 43 Personen als „überschaubar“ zu bezeichnen ist, kann dieses Ergebnis nur als erster Verdacht verstanden werden, dass die interne Kommunikation sowohl in kleinen, als auch in großen Organisationen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt, wenn es um die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation geht.

Tabelle 14: Einfluss von VAWI & tätigkeitsrelevanter Kommunikation auf die organisationale Identifikation (MA-Anzahl > 500)

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Von außen wahrgenommenes Image	0.09	- 0.07
Tätigkeitsrelevante Kommunikation		0.59**
ΔR^2	0.01	0.32

Anmerkung: $N = 43$; ** bedeutet $p < 0,01$

An dieser Stelle soll ein letzter, signifikanter Intergruppenunterschied vorgestellt werden. Mittels Varianzanalyse konnte eruiert werden, dass die Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über Entscheidungen und Handlungen der Organisation beklagen, von der Art der jeweiligen Leitungsfunktion beeinflusst wird ($F(2,149) = 4.64$; $p < 0.05$). Der durchgeführte Scheffé-Test hat ergeben, dass Personen, die eine (dauerhafte) Führungsposition inne haben, sich in ihrem privaten Umfeld signifikant seltener ($p < 0.05$) über die Entscheidungen und Handlungen ihrer Organisation beklagen ($M = 3.13$; $SD = 0.94$), als Projektleiter mit temporärer Führungsverantwortung ($M = 2.43$; $SD = 0.95$). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche keine Führungsposition bekleiden, unterscheiden sich nicht signifikant von den anderen beiden Gruppen ($M = 2.82$; $SD = 0.94$). Das Resultat lässt vermuten, dass eine Leitungsfunktion per se noch nichts darüber aussagt, wie häufig sich jemand über die Entscheidungen und Handlungen seiner Organisation beklagt. Vielmehr könnte es an den Rahmenbedingungen (temporäre vs. langfristige Führungsposition) liegen. Hier sei angemerkt, dass eine Befragungsteilnehmerin oder Befragungsteilnehmer angegeben hat, dass sie oder er die Organisation leitet; um den Scheffé-Test durchführen zu können, wurde diese Antwortkategorie in jene der Personen, denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstellt sind, überführt.

Nachdem alle aufgestellten Hypothesen, sowie die – für die vorliegende Arbeit – relevantesten Zusammenhänge und Unterschiede untersucht wurden, sollen die gewonnenen Erkenntnisse im abschließenden Kapitel in das Schneeball-Modell der Organisationskommunikation integriert und anschließend diskutiert werden.

5 Diskussion

5.1 Überprüfung des Kommunikationsmodells

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der aufgestellten Hypothesen und Interdependenzen zwischen den verschiedenen kommunikationsspezifischen Variablen, erlauben es nun, das entwickelte Schneeball-Modell der Organisationskommunikation zu untersuchen und zu adaptieren.

Wie bereits erörtert, konnten die drei aufgestellten Zusammenhangshypothesen - isoliert betrachtet – nicht falsifiziert werden. Ein etwas anderes Bild ergibt sich jedoch, wenn man die Zusammenhänge aller – für das Modell relevanter – Variablen mittels multipler Regressionen und Mediatoranalysen überprüft. So konnte festgestellt werden, dass das von außen wahrgenommene Image seinen Einfluss auf die organisationale Identifikation einbüßt, sobald die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation mit einbezogen wird. Eine ebenso wertvolle Erkenntnis ist, dass die einzelnen Bereiche der internen Organisationskommunikation unterschiedliche Wertigkeiten aufweisen. So konnte die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation als die einflussreichste psychologische Determinante für (fast) alle – das Modell beinhaltende – Variablen identifiziert werden. Die anderen beiden Bereiche (Zufriedenheit mit dem Ausmaß und der Qualität der von „oben“ ausgegebenen Informationen; Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten) weisen einen wesentlich geringeren Einfluss auf die übrigen Variablen auf, bzw. verschwinden die Zusammenhänge mit den anderen Konstrukten, sobald die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation in Analysen mit einbezogen wird.

Ein ebenfalls äußerst interessantes Resultat – obwohl nicht explizit als Hypothese formuliert – konnte im Bereich der Kommunikation im privaten Umfeld festgestellt werden. So hängt die Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Entscheidungen und/oder Handlungen ihrer Organisation beklagen, weit weniger mit dem Ausmaß ihrer organisationalen Identifikation zusammen, als mit ihrer Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation. Auch das von außen wahrgenommene Image spielt dabei eine eher untergeordnete Rolle.

Weniger überraschend ist das Ergebnis, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in einem erhöhten Ausmaß mit ihrer Organisation identifizieren, auch ein positiveres Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern an den Tag legen, als Organisationsmitglieder, die ein geringeres Identifikationslevel aufweisen. Hier ist erneut zu beachten, dass die Variable *Kommunikationsverhalten* als die Bereitschaft,

eine hohe Servicequalität an den Tag zu legen, zu verstehen ist. Dementsprechend ist sie – im Gegensatz zur Häufigkeit, wie oft Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über ihre Organisation sprechen bzw. wie oft sie sich im Privatbereich über diese beklagen – als nach außen gerichtete Kommunikation im Arbeitsumfeld zu betrachten. Alle drei (Kommunikations-)Variablen überschreiten somit – auf individueller Ebene – die Grenze zwischen Organisation und Umwelt, was in weiterer Folge einen kommunikativen Schneeballeffekt in Gang setzt. Da diese Individualkommunikation das Innere einer Organisation nach außen trägt, kann ihr – positiver wie negativer – Effekt auf das Organisationsimage beträchtlich sein. Die Rückkoppelung dieses Effekts auf das von außen wahrgenommene Image, welches mit der Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation und der organisationalen Identifikation interagiert, kann dementsprechend – über diese Konstrukte – zu einer Stärkung oder einer Schwächung des Images bzw. der Reputation der Organisation in der externen Umwelt führen, usw. Somit handelt es sich um einen kommunikativen Schneeballeffekt, der diverseste Handlungen interner wie externer Stakeholder evoziert, die ihrerseits wieder auf die Organisationskommunikation rückwirken, etc.

Die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation fungiert im Schneeball-Modell der Organisationskommunikation als Basis für alle weiteren Einstellungen und Handlungen. Dabei spielt die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation die wichtigste Rolle, da sie die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit der Organisationsmitglieder determiniert. Die anderen beiden Bereiche der internen Kommunikation werden hier der tätigkeitsrelevanten Kommunikation untergeordnet, wobei die individuelle Zufriedenheit mit diesen beiden, in einem engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation steht. Es handelt sich somit um ein Konglomerat, das die verschiedenen – unterschiedlich gewichteten – Bereiche der internen Organisationskommunikation vereint (dieser Umstand wurde auch in den oben durchgeführten Analysen beachtet). Die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation beeinflusst in weiterer Folge drei Konstrukte. Zum ersten das von außen wahrgenommene Image. Wie in den Abschnitten, die den Symbolischen Interaktionismus und den (Interaktionistischen) Konstruktivismus behandeln haben, wird ein Image intra- wie interpersonal konstruiert, und da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation auch als externe Stakeholder agieren, ist anzunehmen, dass die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen auch das von außen wahrgenommene Image beeinflusst. Außerdem ist zu beachten, dass in einer Dienstleistungsgesellschaft, viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (genauso wie ehrenamtlich Tätige) – im Rahmen ihrer Aufgaben – in regem Kontakt mit Dritten sind.

Diese Interaktion gibt auch darüber Aufschluss, welche Organisationsimages in der Öffentlichkeit vorherrschen.

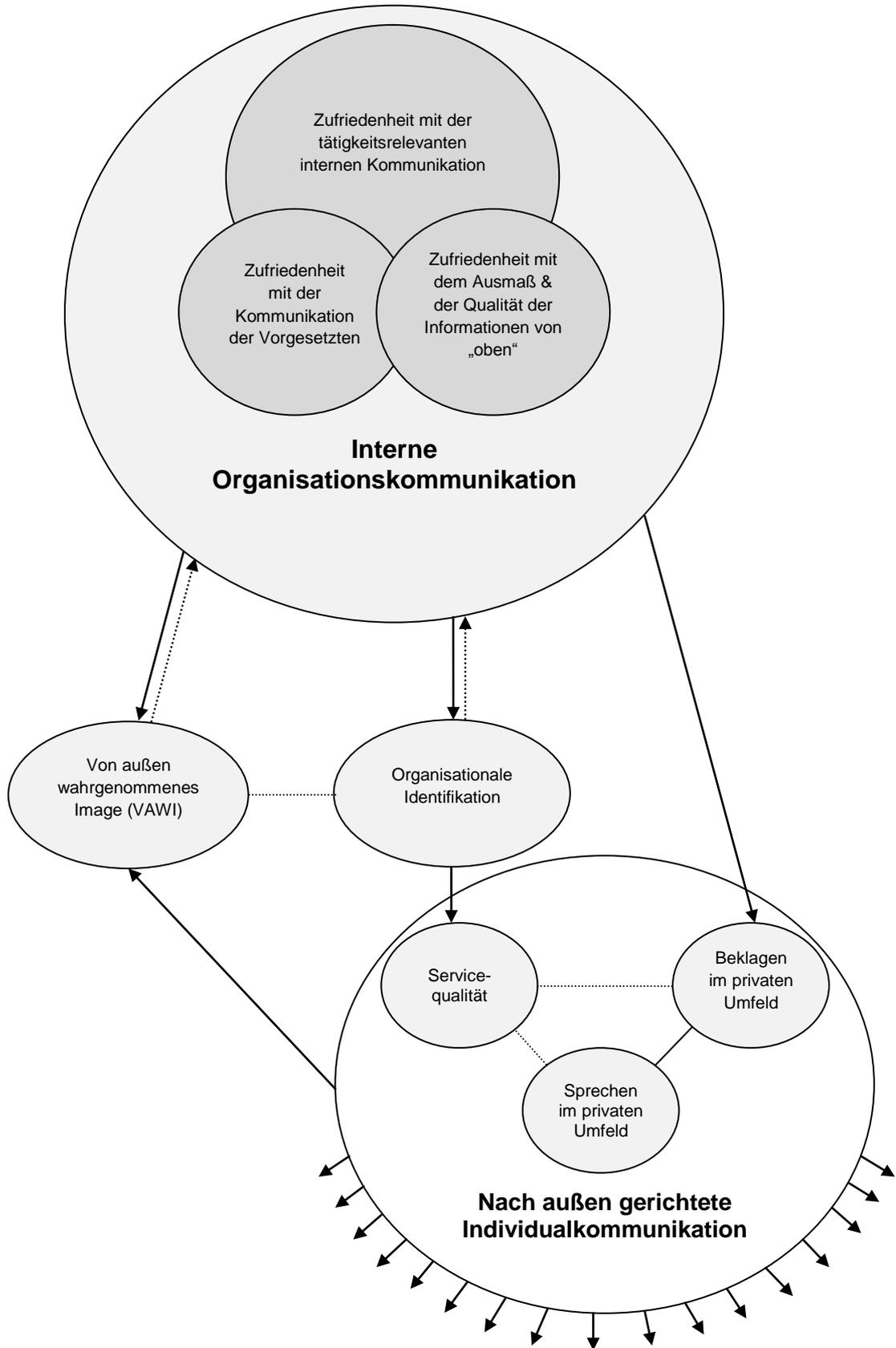
Desweiteren interagiert das von außen wahrgenommene Image auch mit der organisationalen Identifikation, wobei dieser Zusammenhang in einem starken Ausmaß von der Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation beeinflusst wird. Vor allem diese Zufriedenheit determiniert in einem nicht zu unterschätzenden Ausmaß wie sehr sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation identifizieren. Außerdem beeinflusst die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation, wie häufig sich das Personal über die Entscheidungen und/oder Handlungen ihrer Organisation beklagt. Somit handelt es sich hier um einen der drei Bereiche der nach *außen gerichteten Individualkommunikation*. Da man sich nur beklagen kann, wenn man auch spricht, handelt es sich bei letzterem um den zweiten Bereich der nach außen gerichteten Individualkommunikation. Hier sei noch einmal erwähnt, dass hier unter der Häufigkeit, wie oft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Bereich über ihre Organisation sprechen, eine „wertfreie“ Kommunikation über die Organisation verstanden wird, die sich vom „Beklagen“ abgrenzt.

Die Servicequalität – in Form des Kommunikationsverhaltens - hängt ihrerseits vom Grad der organisationalen Identifikation ab. Das individuelle Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern ist der dritte Bereich der nach außen gerichteten Individualkommunikation. Diese drei Bereiche der nach außen gerichteten Individualkommunikation, beeinflussen – neben der „offiziellen“ Organisationskommunikation – wie die (unmittelbaren) Umwelten über die Organisation denken. Die Images, die sich in der Öffentlichkeit bilden, wirken in weiterer Folge auf das von außen wahrgenommene Image zurück, das wiederum (auf moderatem Niveau) die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation und die organisationale Identifikation beeinflusst. Somit könnte man diesen Prozess auch als Kreislauf sehen. Es gibt jedoch zwei Gründe, warum hier von einem Schneeballeffekt gesprochen wird:

1. *Der Imagebildungsprozess beginnt IN der Organisation und nimmt Fahrt auf, sobald die interne Kommunikation die Grenze nach AUSSEN überschreitet.*
2. *Sowohl positive als auch negative Images können sich aufgrund der Kommunikationsaktivitäten – sowohl auf organisationaler, als auch individueller Ebene – weiter verstärken.*

Nachfolgend sollen die Zusammenhänge, mithilfe des finalen Schneeball-Modells der Organisationskommunikation, grafisch dargestellt werden.

Abbildung 5: Finales Schneeball-Modell der Organisationskommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen dieser Arbeit konnte herausgefunden werden, dass die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation als einflussreichste Variable in diesem Modell fungiert. Einerseits hat diese Zufriedenheit Auswirkungen darauf, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das von außen wahrgenommene Image positiv oder negativ bewerten; andererseits konnte festgestellt werden, dass auch die organisationale Identifikation von der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation nicht unberührt bleibt. Diese zweite Erkenntnis führt zu dem Schluss, dass die erste Hypothese hier nicht falsifiziert werden konnte. Das bedeutet somit, dass ein hohes Zufriedenheitsniveau dazu führt, dass Organisationsmitglieder das Gefühl haben, dass externe Stakeholder ein positives Bild von der Organisation haben und dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem höheren Ausmaß mit ihrer Organisation identifizieren. Desweiteren ist zu konstatieren, dass die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation auch mit der Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, korreliert. Die Schlussfolgerung lautet, dass sich Organisationsmitglieder, die sich mit der internen Kommunikation zufrieden zeigen, im privaten Umfeld weniger über ihre Organisation beklagen als ihre unzufriedenen Kolleginnen und Kollegen.

Das Ausmaß der organisationalen Identifikation wiederum hängt nicht nur von der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation zusammen, sondern wird – wie die bereits vorhandenen empirischen Ergebnisse verdeutlichen – auch von dem von außen wahrgenommenen Image beeinflusst. Dementsprechend kann die zweite Hypothese beibehalten werden, auch wenn die Zufriedenheit einen weitaus stärkeren Einfluss auf die organisationale Identifikation aufweist.

Die dritte Hypothese, die besagt, dass die organisationale Identifikation einen positiven Einfluss auf die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezeigte Servicequalität ausübt, konnte ebenfalls nicht falsifiziert werden. Dementsprechend ist zu konstatieren, dass Organisationsmitglieder, die sich in einem hohen Maß mit ihrer Organisation identifizieren, ein positives Kommunikationsverhalten (hohe Servicequalität) gegenüber externen Personen an den Tag legen.

Bezüglich der Servicequalität konnte ebenfalls eruiert werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in ihrem privaten Umfeld über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen, auf einem signifikanten Niveau, ein weniger positiv konnotiertes Kommunikationsverhalten (hohe Servicequalität) gegenüber organisationsfremden Personen zeigen, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich (aufgrund ihrer Zufriedenheit mit der internen Kommunikation) im Privatbereich in geringerem Ausmaß über ihre Organisation beklagen.

Somit lässt sich schlussfolgern, dass das Ausmaß der Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation – in Kombination mit dem Identifikationsniveau – die Art und Weise der nach außen gerichteten Individualkommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter determiniert.

5.2 Interpretation der Ergebnisse

Nachdem die Ergebnisse dieser Studie präsentiert wurden, gilt es nun, diese zu interpretieren. Obwohl die interne Organisationskommunikation mittlerweile in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zum Thema gemacht wird (Schneider & Retzbach, 2012a, S. 5f.), ließen die bisherigen Forschungsbemühungen einen grenzüberschreitenden Ansatz zwischen interner und externer Organisationskommunikation vermissen. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, sollte die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der internen Organisationskommunikation als Basis erfolgreicher externer Kommunikation betrachtet werden, da sie – als effektstärkste Variable – die nach außen gerichtete Individualkommunikation in einem hohen Maß beeinflusst, wenn nicht sogar determiniert. Die Resultate der vorliegenden Arbeit haben untermauert, dass die interne Kommunikation nicht bloß in einem intraorganisationalen Vakuum – bis zur Grenze zwischen Organisation und Außenwelt – existiert. Sobald man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation als Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren nach innen und außen versteht, wird deutlich, warum die interne Kommunikation nicht an den physischen Gemäuern des Organisationsgebäudes endet. Diese Studie konnte zeigen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem privaten Umfeld immer wieder über ihre Tätigkeit bzw. ihre Organisation unterhalten. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass aus dem häufigen Sprechen auch ein häufiges Beklagen für die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation werden kann, sobald die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unzufrieden mit der internen Kommunikation sind. Selbiges gilt für die „offizielle“ Kommunikation mit externen – für den (wirtschaftlichen) Erfolg der Organisation relevanten – Personen.

Die Befunde der vorliegenden Arbeit machen deutlich, dass ein niedriger Identifikationslevel – unter anderem von einer Unzufriedenheit mit der internen Kommunikation ausgelöst – zu einem dementsprechend negativ gefärbten Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern führt. Egal ob der Konversationsinhalt positiver oder negativer Natur ist, das Innenleben der Organisation wird in derartigen Kommunikationssituationen nach außen getragen – es steht somit den (unmittelbaren) Umwelten zur Disposition. Sobald sich jedoch herausstellt, dass die von innen nach außen

transportierte (interne) Organisationsidentität nichts mehr – oder nur wenig – mit dem gemein hat, was über die offiziellen Kommunikationskanäle kommuniziert wird, ist es wohl nur eine Frage der Zeit, bis es zu einem gesellschaftlichen Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust kommt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Zufrieden mit der Kommunikation in der Organisation sind, auch ein dementsprechend positiveres Kommunikationsverhalten nach außen zeigen. Eine glaubwürdige Organisationskommunikation sollte dementsprechend einen hohen Grad an Konsistenz und Transparenz aufweisen um öffentliches Vertrauen zu schaffen (Weder, 2010, S. 77). Eine kommunikative Konsistenz ist jedoch nicht nur auf dieser gesellschaftlichen Marko-Ebene von Bedeutung, sondern auch auf der organisationsinternen Mikro-Ebene. Da externe Stakeholder nicht mit der Organisation per se, sondern mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kontakt treten, gilt es, die (interne) Organisationsidentität mit der (externen) Corporate Identity abzugleichen. Sobald sich das Selbst- und das Fremdbild nicht mehr in einem adäquaten Maß überschneiden, kann dies zur Folge haben, dass sich das Identifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert, was dementsprechend zu einer inkonsistenten – den offiziell ausgegebenen Zielen zuwiderlaufenden – Kommunikation mit externen Stakeholdern führen kann (Stuart, 2002, S. 42).

Die vorliegende Arbeit stellt ein Plädoyer für eine konsistente, und damit glaubwürdige, grenzüberschreitende Organisationskommunikation dar. Da Public Relations Zuhause beginnen (Schlögl, 2003, S. 72), kann angenommen werden, dass gerade die glaubwürdige und wahrhaftige Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den zukünftigen Erfolg externer Kommunikationsmaßnahmen determiniert. Erst die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation führt zu einer erhöhten organisationalen Identifikation, die ihrerseits dazu führt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Wohlergehen der Organisation verpflichtet fühlen und ihr Verhalten dementsprechend danach ausrichten (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, S. 255 f.). Erst wenn interne und externe Organisationskommunikation eine Symbiose bilden, kann von gelungenen Public Relations gesprochen werden, da nur auf diese Art Glaubwürdigkeit, Vertrauen und (gesellschaftliche) Legitimität erreicht werden können.

Ein weiteres, durchaus relevantes Resultat, ist der Umstand, dass Personen, die seit über zehn Jahren in derselben Organisation beschäftigt sind, unzufriedener mit dem Ausmaß und der Qualität der von „oben“ ausgegebenen Informationen sind, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die maximal fünf Jahre Teil der Organisation sind. Eine mögliche Interpretation hierfür könnte sein, dass sich das Informationsbedürfnis der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Fortdauer der Mitgliedschaft erhöht und dementsprechend schwerer zu befriedigen ist. Außerdem konnte festgestellt werden, dass Frauen tendenziell zufriedener mit der Kommunikation der Vorgesetzten sind, als ihre männlichen Pendanten. Ein Grund dafür könnte jedoch sein, dass in der Stichprobe weitaus mehr Männer eine Führungsposition innehatten als Frauen. Ansonsten konnten keine signifikanten Geschlechtsunterschiede ausgemacht werden. Dies deutet darauf hin, dass Frauen und Männer die gleichen Ansprüche an die interne Organisationskommunikation haben. Selbiges gilt für den damit einhergehenden Identifikationslevel und das von außen wahrgenommene Image. Desweiteren konnten keine geschlechtsspezifischen Unterschiede im Rahmen der Häufigkeit bezüglich des Sprechens und Beklagens im privaten Umfeld identifiziert werden. Dies könnte ein erstes Indiz dafür sein, dass sich Frauen und Männer in ihrem Kommunikationsverhalten – beruflich wie privat – kaum, bzw. nicht signifikant unterscheiden. Im Gegensatz dazu neigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit temporärer Leitungsfunktion eher dazu sich im privaten Umfeld über Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation zu beklagen, als Personen mit längerfristiger Führungsposition, bzw. gilt dies auch für Personen ohne Leitungsfunktion. Es könnte vermutet werden, dass eine „bloße“ temporäre Führungsposition als eine Art instabile, unsichere Phase in der Karriere wahrgenommen wird, welche sich in einer höheren Häufigkeit des Beklagens im privaten Umfeld äußert.

Auch der Umstand, dass ehrenamtlich Tätige im Gegensatz zu fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signifikant unzufriedener mit der internen Organisationskommunikation sind, könnte auf differenzierte Kommunikationsbedürfnisse schließen lassen. Da jedoch nur sechs ehrenamtlich tätige Personen an der Befragung teilgenommen haben, kann dieses Ergebnis nur als erste Tendenz interpretiert werden. Es ist anzuraten, dass sich zukünftige Forschungsbemühungen mit diesem Thema auseinandersetzen, um etwaige Unterschiede näher zu beleuchten. Auch der Umstand, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer und der organisationalen Identifikation festzustellen war, sollte weiter untersucht werden, da es sich hier um ein konträres Ergebnis zu den Studien von Mael und Ashforth (1992) handelt. Weitere Forschungsarbeiten könnten sich mit dieser Thematik intensiver beschäftigen, um zu eruieren, ob dieses Ergebnis mit der willkürlichen Stichprobe zusammenhängen könnte, oder ob dieses durch etwaige Kulturunterschiede zu erklären ist.

Fazit: Diese Arbeit zeigt auf, dass eine strikte Trennung zwischen interner und externer Kommunikation nicht unproblematisch ist, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren fungieren, die das Potenzial haben, die „offizielle“ Organisationskommunikation zu unterminieren, was in weiter Folge zu einem nachhaltigen Imageschaden und einem Verlust des öffentlichen Vertrauens führen kann. Somit ist festzuhalten, dass die physischen Grenzen einer Organisation keine kommunikativen sind. Darum gilt es in einem nächsten Schritt, diese (nicht unbedingt neue) Erkenntnis in die Köpfe der Kommunikationsverantwortlichen zu bringen, um mehr Sensibilität in Bezug auf die (Gesamt-)Organisationskommunikation zu schaffen. Die Forschung kann hier einen wertvollen Beitrag leisten.

Implikationen für die Praxis

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation als ein essentieller Grundstein für wünschenswerte Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betrachten ist. Dementsprechend ist anzuraten, regelmäßige Audits durchzuführen und die Erkenntnisse intern zu publizieren (wenn möglich mithilfe interaktiver, dialogorientierter Medien wie z.B. Social Media-Plattformen, Diskussionsforen, etc.). Dies kann als erster Schritt gesehen werden, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu signalisieren, dass das Management an einem reibungslosen Miteinander interessiert ist. Desweiteren ist darauf zu achten, dass vor allem die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten Kommunikation gestärkt wird. Dabei handelt es sich sowohl um informale Gespräche zwischen Kolleginnen und Kollegen, als auch um die Organisation von Besprechungen und die Aufbereitung von Arbeitsunterlagen. Die Untersuchungsergebnisse legen die Vermutung nahe, dass Kommunikationsmaßnahmen, die das erfolgreiche Ausüben der Tätigkeiten erleichtern und fördern, die Zufriedenheit des Personals wesentlich besser erhöhen können, als dies durch schlichte Einweginformationen möglich wäre. Diesem tätigkeitsrelevanten Bereich sollte in Zukunft vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden, um die Zufriedenheit des Personals mittel- bis langfristig auf einem hohen Level zu halten. Gerade im Bereich des Employer Branding kann eine zufriedenstellende interne Organisationskommunikation als unabdingbar betrachtet werden, um „High Potentials“ zu rekrutieren und zu halten. Da es das Hauptziel des Employer Brandings ist, ein möglichst attraktives Image auf dem Bewerberinnen- bzw. Bewerbermarkt zu generieren, das vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation reflektiert, gilt es, diese in die Konstruktion eines derartigen Images mit

einzu beziehen (App, Merk & Büttgen, 2012, S. 267). Nur auf diese Weise lässt sich ein glaubwürdiges Arbeitgeberin- bzw. Arbeitgeberimage aufbauen und langfristig erhalten.

Einschränkungen und Defizite der Arbeit

Da sich die Stichprobe nur aus Personen mit Internetzugang zusammensetzt, kann und muss von einer willkürlichen Stichprobe die Rede sein, von der nicht ohne weiteres auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Dementsprechend sollen die Untersuchungsergebnisse eher als Trends, denn als Aussagen universalen Anspruchs zu verstehen sein. Auch der Fragebogen soll einer Kritik unterzogen werden. Aufgrund der Tatsache, dass die Originalfragebögen ausschließlich in englischer Sprache existieren, mussten diese – bzw. die verwendeten Item-Batterien – ins Deutsche übersetzt werden. Auch wenn die etablierte Back-Translation Methode angewandt wurde, war im Rahmen der Faktorenanalysen zu erkennen, dass nicht alle Items dort geladen haben, wo sie laden hätten sollen. Trotz der Umstände konnten durchwegs reliable Skalen gebildet werden. Hier soll ebenfalls erwähnt werden, dass das Erhebungsinstrument für die Servicequalität insofern als suboptimal anzusehen ist, da es aus vielen Items besteht, die sozial erwünschte Antworten evozieren. Diese Tatsache erklärt, warum im Rahmen der Auswertung über die Hälfte der Items ausgeschlossen werden mussten. Außerdem muss an dieser Stelle kritisiert werden, dass in dieser Arbeit das Alter der Befragungsteilnehmer nicht erhoben wurde. Die Annahme dahinter war, dass für das Maß der organisationalen Identifikation, unter anderem die Dauer der Organisationszugehörigkeit ausschlaggebend ist, wie dies Mael und Ashforth (1992) zeigen konnten. Da dieses Ergebnis jedoch nicht wiederholt werden konnte, stellt sich die nun die Frage, ob das Alter der Befragten zur Klärung dieses Ergebnissen beitragen hätte können.

Desweiteren ist zu erwähnen, dass das Schneeball-Modell der Organisationskommunikation einer weiteren und statistisch tiefergehenden Analyse bedarf. Eine Möglichkeit hierfür wäre das allgemeine Strukturgleichungsmodell, welches gleichsam die Faktorenanalyse mit linearen und simultanen Gleichungssystemen verbindet (Reinecke, 2005, S. 9 ff.).

All dieser Kritikpunkte zum Trotz, kann diese Arbeit dennoch als ein erster fruchtbarer Versuch verstanden werden, das Zusammenspiel und die Interdependenzen zwischen interner und externer Organisationskommunikation im Rahmen einer zusammenhängenden Untersuchung zu analysieren und interpretieren.

Ausblick

Zukünftigen Forschungsbemühungen ist es anzuraten, mit Organisationen zu kooperieren und in einem derartigen Rahmen mit einem Methodenmix zu arbeiten. Dabei wäre es sinnvoll mit einer Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels quantitativen Erhebungsinstrumenten zu beginnen. In weiterer Folge könnten verschiedenste Kommunikationssujets einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen werden. Das Ziel dabei sollte es sein, (In-)Kongruenzen zwischen dem Selbstbild der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und der offiziellen Organisationskommunikation (Fremdbild) aufzudecken. Bei ausreichenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen, wäre auch eine Panel-Befragung der internen wie externen Stakeholder angeraten. Anhand eines solchen Forschungsdesigns ließe sich feststellen, welche Reaktionen der internen und externen Anspruchsgruppen mit gefundenen (In-)Kongruenzen einhergehen und ob bzw. wie sich diese im Verlauf der Zeit entwickeln bzw. verändern. Hier sei jedoch erwähnt, dass (rare) empirische Untersuchungen auf individueller Personenebene weiterhin vorangetrieben werden sollten, da Organisationsbezogene Ergebnisse nur schwer zu vergleichen und zu verallgemeinern sind. Somit kann festgehalten werden, dass der Status Quo dieses Forschungsfelds noch viele Fragen offen lässt, die es in Zukunft zu beantworten gilt.

Literaturverzeichnis

- Ægisdóttir, Stefanía / Gerstein, Lawrence H. / Çinarbaş, Deniz Canel (2008). Methodological Issues in Cross-Cultural Counseling Research: Equivalence, Bias, and Translations. *The Counseling Psychologist*, 36/2, 188 – 219.
- Aehling, Kathrin / Arnold, Marieke / Retzbach, Andrea (2012). Sozial- und Organisationspsychologie. Wie Menschen sich in Organisationen verhalten und wie sie ihre Arbeit erleben. In Maier, Michaela / Schneider, Frank M. / Retzbach, Andrea (Hrsg). *Psychologie der internen Organisationskommunikation* (S. 81 – 98). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Anaza, Nwamaka A. / Rutherford, Brian (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23/5, 616 – 639.
- App, Stefanie / Merk, Janina / Büttgen, Mario (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23/3, 262 – 278.
- Ashforth, Blake E. / Mael, Fred (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14/1, 20 – 39.
- Ashforth, Blake E. / Harrison, Spencer H. / Corley, Kevin G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34/3, 325 – 374.
- Atteslander, Peter (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12., durchgesehene Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bartels, Jos / Pruyn, Ad / de Jong, Menno / Joustra, Inge (2007). Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28/2, 173 – 190.
- Bartels, Jos / Peters, Oscar / de Jong, Menno / Pruyn, Ad / van der Molen, Marjolijn (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39/2, 210 – 226.

- Bell, Simon J. / Menguc, Bulent (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131 – 146.
- Bentele, Günter (1997). Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In Donsbach, Wolfgang (Hrsg.). *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen* (S. 21 – 36). München: Reinhard Fischer Verlag.
- Bienstock, Carol C. / DeMoranville, Carol W. / Smith, Rachel K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17/4, 357 – 378.
- Blumer, Herbert (1973). Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In AG Bielefelder Soziologie (Hrsg.). *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Band 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie* (S. 80 – 146). Reinbeck: Rowohlt.
- Bordia, Prashant / Hobman, Elizabeth / Jones, Elizabeth / Gallois, Cindy / Callan, Victor J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18/4, 507 – 532.
- Bordia, Prashant / Jones, Elizabeth / Gallois, Cindy / Callan, Victor J. / DiFonzo, Nicholas (2006). Management Are Aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31/5, 601 – 621.
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4., überarbeitete Auflage. Mit 156 Tabellen und 87 Tabellen. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brosius, Felix (1998). *SPSS 8: Professionelle Statistik unter Windows*. Bonn: International Thomson Publishing.
- Brosius, Hans-Bernd / Koschel, Friederike / Haas, Alexander (2009). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

- Bruhn, Manfred (2008). Integrierte Kommunikation. In Meckel, Miriam / Schmid, Beat F. (Hrsg.). Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bühner, Markus (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium.
- Burkart, Roland (1995). Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – ein kommunikationstheoretisch fundiertes Konzept für die PR-Praxis. In Bentele, Günter / Liebert, Tobias (Hg.). Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart (S. 7 – 27). Leipzig: Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft Universität Leipzig.
- Busl, Ruth / Haffa, Annegret (2012). Public Relations. Das Geheimnis liegt im Content: Mit PR 2.0 zur erfolgreichen Unternehmenskommunikation. In Künzel, Hansjörg (Hrsg.). Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage 2012 (S. 161 – 176). Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.
- Carrière, Jules / Bourque, Christopher (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14/1, 29 – 49.
- Cian, Luca / Cervai, Sara (2014). Under the reputation umbrella. An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19/2, 182 – 199.
- Donaldson, Thomas / Preston, Lee E. (1995). The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications. *Academy of Management Review*, 20/1, 65 – 91.
- Downs, Cal W. / Hazen, Michael D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14/3, 63 – 73.

- Dukerich, Janet M. / Golden, Brian R. / Shortell, Stephen M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507 – 533.
- Dutton, Jane E. / Dukerich, Janet M. (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517 – 554.
- Dutton, Jane E. / Dukerich, Janet M. / Harquail, Celia V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239 – 263.
- Erlmoser, Markus (2014). Mitarbeiterkommunikation. In Schuh, Hannes (Hrsg.). *Personalstrategie und Interne Revision. Diversität, Gesundheit, Wissen, Mikropolitik am Prüfstand* (S. 185 – 212). Wien: Linde Verlag.
- Farrell, Andrew M. / Souchon, Anne L. / Durden, Geoffrey L. (2001). Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions. *Journal of Marketing Management*, 17, 1 – 14.
- Fombrun, Charles / Shanley, Mark (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33/2, 233 – 258.
- Foreman, Peter / Whetten, David A. (2002). Member's Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13/6, 618 – 635.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5/3, 228 – 241.
- Fröhlich, Romy (2005). Definitionen und Praktikertheorien. Die Problematik der PR-Definition(en). In Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (S. 95 – 109). Wiesbaden: VS Verlag.
- Giddens, Anthony (1995). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

- Gonzalez, Jorge A. / Chakraborty, Subhajit (2012). Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 33/1, 51 – 65.
- Graham, Jill W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4/4, 249 – 270.
- Gray, Judy / Laidlaw, Heather (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17/3, 425 – 448.
- Grupe, Stephanie (2011). *Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis*. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.
- Hae-Ryong, Kim / Moonkyu, Lee / Hyoung-Tark, Lee / Na-Min, Kim (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557 – 569.
- Hatzinger, Reinhold / Nagel, Herbert (2013). *Statistik mit SPSS. Fallbeispiele und Methoden*. 2., aktualisierte Auflage. München: Pearson Verlag.
- Herbst, Dieter (2005). Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR. In Köhler, Tanja / Schaffranietz, Adrian (Hrsg.). *Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert*. 2., durchgesehene Auflage (S. 89 – 98). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hogg, Michael A. / Turner, John C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51 – 66.
- Homann, Karl (2004). Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen. In Schneider, Ursula / Steiner, Peter (Hrsg.). *Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement* (S. 1 – 16). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kane, Rachel E. / Magnusen, Marshall J. / Perrewé Pamela L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior. *Career Development International*, 17/1, 25 – 42.

- Karmasin, Matthias (2007). Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.). Handbuch der Unternehmenskommunikation (S. 71 – 88). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Kautt, York (2008). Image. Zur Genealogie eines Kommunikationscodes der Massenmedien. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Keller, Rudi (2007). Unternehmenskommunikation und Vertrauen. In Hilger, Susanne (Hg.). Kapital und Moral. Ökonomie und Verantwortung in historisch-vergleichender Perspektive (S. 99 – 119). Köln / Weimar / Wien: Böhlau Verlag.
- Knorr-Cetina, Karin (1989). Spielarten des Konstruktivismus. Einige Notizen und Anmerkungen. Soziale Welt, 40/1/2, 86 – 96.
- Kotler, Philip / Keller, Kevin Lane / Brady, Mairead / Goodman, Malcolm / Hansen, Torben (2009). Marketing Management. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kunczik, Michael (2010). Public Relations. Konzepte und Theorien. 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln / Weimar / Wien: Böhlau Verlag.
- Lasotta, Kristina (2007). Integrierte Kommunikation in mehrstufigen Märkten. Theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Schweizer Mobilfunkbranche. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lewis, Robert C. / Booms, Bernard H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. In Berry, L. / Shostack, G. / Upah, G.. Emerging Perspectives on Service Marketing (S. 99 – 107). Chicago: American Marketing.
- Macharzina, Klaus (1990). Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung. Wiesbaden: Gabler.
- Mackenzie, Scott B. / Podsakoff, Philip M. / Fetter, Richard (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. Journal of Marketing, 57, 70 – 80.
- Mael, Fred / Ashforth, Blake E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. Journal of Organizational Behavior, 13/2, 103 – 123.

- Mast, Claudia (2008). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Mit Beiträgen von Simone Huck und Monika Hubbard. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage mit 61 Abbildungen. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Matthes, Jörg (2007). Framing-Effekte. Zum Einfluss der Politikberichterstattung auf die Einstellungen der Rezipienten. München: Fischer Verlag.
- Maturana, Humberto / Varela, Francisco (1987). Das Erkennen erkennen. In Maturana, Humberto / Varela, Francisco (Hrsg.). Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens (S. 28 – 36). Bern / München / Wien: Scherz Verlag.
- Mead, George Herbert (1968). Geist, Identität, Gesellschaft (Hrsg. Charles Morris). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Men, Linjuan Rita / Stacks, Don W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17/2, 171 – 192.
- Merten, Klaus (2008). Zur Definition von Public Relations. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 1/2008, 42 – 59.
- Miles, Jeremy / Shevlin, Mark (2005). *Applying Regression & Correlation. A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE Publications.
- Mount, Daniel J. / Back, Ki-Joon (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23/4, 401-418.
- Mueller, Bridget H. / Lee, Jaesub (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39/2, 220 – 244.
- Murphy, Gregory / Athanasou, James / King, Neville (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour. A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17/4, 287 – 297.
- Nakra, Rashmi (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *VISION - The Journal of Business Perspective*, 10/2, 41 – 51.

- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, the Good Soldier Syndrome*. Toronto: Lexington Books.
- Parasuraman, A. / Zeithaml, Valarie A. / Berry, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41 – 50.
- Parasuraman, A. / Zeithaml, Valarie A. / Berry, Leonard L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64/1, 12 – 40.
- Petersen, Lars-Eric (2008). Die Theorie der sozialen Identität. In Petersen, Lars-Eric / Six, Bernd (Hrsg). *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (S 223 – 230). Weinheim / Basel: Beltz Verlag.
- Reich, Kersten (2000). Benötigen wir einen neuen konstruktivistischen Denkansatz? Fragen aus der Sicht des Interaktionistischen Konstruktivismus. In Fischer, Hans Rudi / Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.). *Wirklichkeit und Welterzeugung. In memoriam Nelson Goodman* (S. 97 – 110). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Reinecke, Jost (2005). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Retzbach, Andrea / Schneider, Frank M. (2012). Ziele der internen Organisationskommunikation. Was mit interner Kommunikation erreicht werden soll. In Maier, Michaela / Schneider, Frank M. / Retzbach, Andrea (Hrsg). *Psychologie der internen Organisationskommunikation* (S. 17 – 38). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Riketta, Michael (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358 – 384.
- Riordan, Christine M. / Gatewood, Robert D. / Bill, Jodi Barnes (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 16, 401 – 412.
- Ronneberger, Franz (1991). Legitimation durch Information. Ein kommunikationstheoretischer Ansatz zur Theorie der PR. In Dorer, Johanna / Lojka, Klaus (Hrsg.). *Öffentlichkeitsarbeit. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations* (S. 8 – 19). Wien: Braumüller.

- Rousseau, Denise M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217 – 233.
- Salem, Philip (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13/3, 333 – 348.
- Schlögl, Gerhard (2003). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation*. Wien: Facultas Verlag.
- Schmidt, Siegfried J. (1999). Blickwechsel. Umriss einer Medienepistemologie. In Rusch, Gebhard / Schmidt, Siegfried J.. *Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft* (S. 119 – 145). Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Schneider, Frank M. / Retzbach, Andrea (2012a). Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation. Vom Nebenschauplatz zum Wettbewerbsfaktor. In Maier, Michaela / Schneider, Frank M. / Retzbach, Andrea (Hrsg). *Psychologie der internen Organisationskommunikation* (S. 3 – 16). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schneider, Frank M. / Retzbach, Andrea (2012b). Ergebnisse empirischer Forschung zur internen Organisationskommunikation. Was Forscher über Nutzung und Effektivität interner Organisationskommunikation herausgefunden haben. In Maier, Michaela / Schneider, Frank M. / Retzbach, Andrea (Hrsg). *Psychologie der internen Organisationskommunikation* (S. 183 – 216). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schiersmann, Christiane / Thiel, Heinz-Ulrich (2014). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Schreyögg, Georg (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schweiger, David M. / DeNisi, Angelo S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34/1, 110 – 135.
- Scott, Elisabeth D. / Jehn, Karen A. (2003). About Face: How Employee Dishonesty Influences A Stakeholder's Image of an Organization. *Business & Society*, 42/2, 234 – 266.

- Signitzer, Benno (2007). Theorie der Public Relations. In Burkart, Roland / Hömberg, Walter (Hrsg.). Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4., erweiterte und aktualisierte Auflage (S. 141 – 173). Wien: Braumüller Verlag.
- Simon, Walter (2009). Managementkonzepte von A – Z. Managementtheorien, Führungsstrategien, Führungstools. Unter Mitarbeit von Susanne Piroh. Überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Offenbach: GABAL Verlag.
- Smidts, Ale / Pruyn, Ad Th. H. / Van Riel, Cees B.M. (2001). The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051 – 1062.
- Stuart, Helen (2003). Employee Identification with the Corporate Identity. Issues and Implications. *International Studies of Management & Organization*, 32/3, 28 – 44.
- Tajfel, Henri / Turner, John C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In Austin, William G. / Worchel, Stephen. *Psychology of Intergroup Relations* (S. 7 – 24). Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Thießen, Ansgar (2011). Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag.
- Tsai, Ming-Ten / Chuang, Shuang-Shii / Hsieh, Wei-Ping (2009). An Integrated Process Model of Communication Satisfaction and Organizational Outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37/6, 825 – 834.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 39, 64 – 96.
- Urban, Dieter / Mayerl, Jochen (2007). Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse. Online: http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte_v1-3.pdf [Abruf am 18.04.2015].
- Van Dyne, Linn / Graham, Jill W. / Dienesch, Richard M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37/4, 765 – 802.

- Von Foerster, Heinz (1984). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In Gumin, Heinz / Meier, Heinrich (2010). Einführung in den Konstruktivismus. Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt und Paul Watzlawick. 12. Auflage (S. 41 – 88). München / Zürich: Piper Verlag.
- Von Glasersfeld, Ernst (1984). Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In Gumin, Heinz / Meier, Heinrich (2010). Einführung in den Konstruktivismus. Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt und Paul Watzlawick. 12. Auflage (S. 9 – 39). München / Zürich: Piper Verlag.
- Wagner, J.-D. / Bezuidenhout, M.C. / Roos, J.H. (2014). Communication satisfaction of professional nurses working in public hospitals. *Journal of Nursing Management*. Online: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12243/pdf> [Abruf am 12.01.2015].
- Wallace, Elaine / de Chernatony, Leslie / Buil, Isabel (2011). Within-role, extra-role and anti-role behaviours in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 29/6, 470 – 488.
- Watzlawick, Paul (2003). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen*. 29. Auflage. München: Piper Verlag.
- Weber, Stefan (2003). Konstruktivistische Medientheorien. In Weber, Stefan (Hrsg.). *Theorien der Medien* (S. 180 – 200). Konstanz: UVK Verlag.
- Weder, Franzisca (2010). *Organisationskommunikation und PR*. Wien: Facultas Verlag.
- Welch, Mary / Jackson, Paul R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12/2, 177 – 198.
- Zeithaml, Valarie A. / Berry, Leonard L. / Parasuraman, A (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 5 – 48.

Zwijze-Koning, Karen / de Jong, Menno (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20/3, 261 – 282.

Online-Quelle

www.prva.at/ueber-uns/leitbild [Abruf am 07.04.2015].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schneeball-Modell der Organisationskommunikation.....	6
Abbildung 2: Verständigung mittels symbolischer Interaktion	11
Abbildung 3: Modifiziertes Schneeball-Modell der Organisationskommunikation.....	52
Abbildung 4: Mediatoranalyse (VAWI, IK, OI)	81
Abbildung 5: Finales Schneeball-Modell der Organisationskommunikation	96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation“	62
Tabelle 2: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Von außen wahrgenommenes Image“	63
Tabelle 3: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Organisationale Identifikation“	64
Tabelle 4: Ergebnisse der vorbereitenden Analyse der Variable „Servicequalität“	66
Tabelle 5: Korrelationskoeffizienten der Skalen.....	73
Tabelle 6: Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang zwischen tätigkeitsrelevanter Kommunikation & organisationaler Identifikation.....	75
Tabelle 7: Einfluss der Leitungsfunktion auf den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsrelevanter Kommunikation & organisationaler Identifikation	75
Tabelle 8: Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang zwischen von außen wahrgenommenem Image & organisationaler Identifikation.....	77
Tabelle 9: Einfluss des Geschlechts auf den Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation & Kommunikationsverhalten	79
Tabelle 10: Tätigkeitsrelevante interne Kommunikation als Mediator zwischen von außen wahrgenommenem Image & organisationaler Identifikation.....	82
Tabelle 11: Regressionsmodelle – Abhängige Variable: Kommunikationsverhalten	83
Tabelle 12: Regressionsmodelle – Abhängige Variable: Häufigkeit, wie oft sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über ihre Organisation beklagen	86
Tabelle 13: Einfluss von VAWI & tätigkeitsrelevanter Kommunikation auf die organisationale Identifikation (MA-Anzahl < 500).....	91
Tabelle 14: Einfluss von VAWI & tätigkeitsrelevanter Kommunikation auf die organisationale Identifikation (MA-Anzahl > 500).....	92

Anhang

Fragebogen

Zufriedenheit mit der Unternehmenskommunikation (IK, Teil A)

Nachfolgend finden Sie eine Liste von Informationen, denen Sie in Ihrem Job immer wieder begegnen (können). Bitte geben Sie an, inwiefern Sie mit dem Ausmaß und der Qualität dieser Informationen in Ihrer Organisation zufrieden sind (sehr zufrieden → sehr unzufrieden).

Ich bin mit dem Ausmaß und der Qualität folgender Informationen (un)zufrieden...

IK01. Informationen über die Ziele und Strategien der Organisation.

IK02. Informationen über behördliche Beschlüsse und Anordnungen die meine Organisation betreffen.

IK03. Informationen über Veränderungen innerhalb der Organisation.

IK04. Informationen über die Gewinne und die finanzielle Situation der Organisation.

IK05. Informationen über Erfolge und Misserfolge meiner Organisation.

IK06. Informationen über meine beruflichen Fortschritte.

IK07. Informationen bezüglich des Personals.

IK08. Informationen über die Ziele und die Strategien meiner Abteilung bzw. Arbeitsgruppe.

IK09. Informationen über die generellen Anforderungen an meinen Job.

Fortsetzung des Fragebogens siehe unten.

Zufriedenheit mit der Unternehmenskommunikation (IK, Teil B)

Dieser Teil beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen und Ergebnissen der internen Organisationskommunikation. Nachfolgend finden Sie Aussagen die sich mit dem Kommunikationsklima, der Qualität der internen Kommunikation und deren Auswirkungen beschäftigen. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie mit der Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation zufrieden sind (sehr zufrieden → sehr unzufrieden).

Ich bin zufrieden/unzufrieden damit,...

- IK10. Wie die Organisationskommunikation dazu beiträgt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu begeistern, dass sie motiviert die gesetzten Organisationsziele verfolgen.
- IK11. Inwieweit die Organisationskommunikation dazu beiträgt, mich selbst mit meiner Organisation zu identifizieren bzw. mich als einen wichtigen Teil der Organisation zu sehen.
- IK12. Inwieweit ich wichtige Informationen zeitgerecht erhalte um meine Arbeitsaufträge zu erledigen.
- IK13. Inwieweit Konflikte in der Organisation mit angemessenen Kommunikationsmaßnahmen gehandhabt werden.
- IK14. Inwieweit die Veröffentlichungen der Organisation interessant und hilfreich sind.
- IK15. Inwieweit unsere Besprechungen und Meetings gut organisiert sind.
- IK16. Inwieweit schriftliche Anweisungen und Berichte verständlich und präzise verfasst werden.
- IK17. Inwieweit in der Organisation genügend kommuniziert wird.
- IK18. Inwieweit meine Vorgesetzten mir zuhören und Beachtung schenken.
- IK19. Inwieweit mir meine Vorgesetzten dabei helfen berufliche Probleme zu lösen.
- IK20. Inwieweit mir meine Vorgesetzten vertrauen.
- IK21. Inwieweit meine Vorgesetzten offen für neue Ideen sind.

Von außen wahrgenommenes Image (VAWI)

Denken Sie an externe Personen, die Ihre Organisation nur aufgrund „offizieller“ Kommunikationsmaßnahmen kennen (z.B. persönlicher oder telefonischer KundInnenkontakt, Webseite, Social Media, Medienberichterstattung, Werbung, etc.) und versetzen Sie sich in deren Lage. **Wichtig:** unter "Kundinnen" bzw. „Kunden“ werden alle Leistungsempfängerinnen bzw. –empfänger der Organisation verstanden.

Nehmen Sie nun bitte Abstand von Ihrer persönlichen Meinung und schätzen Sie ein, welches Bild diese Personen aufgrund der nach außen gerichteten Organisationskommunikation haben (trifft sehr zu → trifft überhaupt nicht zu).

Grundsätzlich denke ich, dass die Organisation...

VAWI01. ...im Großen und Ganzen ein gutes Image hat.

VAWI02. ...einen guten Ruf in der Gesellschaft hat.

VAWI03. ...einen guten Ruf in der Branche hat.

VAWI04. ...aktiv in der Gesellschaft engagiert ist.

VAWI05. ...als ein guter Arbeitgeber bekannt ist.

VAWI06. ...einen guten Ruf bei seinen Kundinnen und Kunden hat.

Organisationale Identifikation (OI)

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der individuellen Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihrer Organisation. Denken Sie an Ihre Organisation und geben Sie bitte an, inwieweit die nachfolgenden Aussagen auf Sie zutreffen (trifft sehr zu → trifft überhaupt nicht zu).

OI01. Wenn jemand die Organisation kritisiert, fühlt es sich wie ein persönlicher Angriff an.

OI02. Ich bin sehr daran interessiert, was andere über die Organisation denken.

OI03. Wenn ich über die Organisation spreche, sage ich meistens „wir“ statt „sie“.

OI04. Die Erfolge der Organisation sind meine Erfolge.

OI05. Wenn jemand die Organisation lobt, fühlt es sich wie ein persönliches Kompliment an.

OI06. Es wäre mir unangenehm, wenn die Organisation in den Medien kritisiert werden würde.

Filterfrage bezüglich der Servicequalität (FI)

Sind Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit mit organisationsfremden Personen (z.B. Kundinnen bzw. Kunden, Leistungsempfängerinnen bzw. -empfänger, Lieferantinnen bzw. Lieferanten, Partnerunternehmen, Behörden, etc.) in Kontakt?

- Ja (1)
- Nein (2)

Servicequalität (SQ)

Dieser Abschnitt richtet sich an Personen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit immer wieder im Kontakt mit organisationsfremden Personen (hier „Kontaktpersonen“ genannt) stehen - z.B. mit Kundinnen bzw. Kunden (auch: Klientinnen bzw. Klienten, Patientinnen bzw. Patienten, usw.), Partnerunternehmen, Behörden, etc. Darum beschäftigen sich die folgenden Fragen mit der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe Servicequalität an den Tag zu legen. Denken Sie an Ihren Arbeitsalltag und geben Sie bitte an, inwieweit die nachfolgenden Aussagen auf Sie zutreffen (trifft sehr zu → trifft überhaupt nicht zu).

SQ01. Ich passe mich den Kontaktpersonen an, um ihren Bedürfnissen gerecht zu werden.

SQ02. Ich bin zuvorkommend.

SQ03. Ich bin höflich.

SQ04. Ich interessiere mich nicht für die Bedürfnisse der Kontaktpersonen.*

SQ05. Ich schenke den Kontaktpersonen meine volle Aufmerksamkeit.

SQ06. Ich will nur das Beste für die Kontaktpersonen.

SQ7. Ich Sorge mich um die Kontaktpersonen.

SQ8. Ich verstehe die Bedürfnisse der Kontaktpersonen nicht.*

SQ9. Ich bin zuverlässig.

SQ10. Ich arbeite genau.

SQ11. Ich biete den Kontaktpersonen meine Hilfe an, auch wenn ich nicht danach gefragt werde.

Angaben zu Person & Unternehmen

Um die Rahmenbedingungen Ihrer Antworten in die Untersuchung mit einfließen zu lassen, finde Sie nachfolgend einige Fragen zu Ihnen und der Organisation in der Sie tätig sind. Bitte wählen die für Sie und die Organisation passendste Antwortmöglichkeit aus.

SD01. Sprechen Sie in Ihrem privaten Umfeld (Familie, Freundes- und Bekanntenkreis) über Ihre Arbeit?

- Sehr häufig (1)
- Häufig (2)
- Immer wieder (3)
- Selten (4)
- Niemals (5)

SD02. Beklagen Sie sich im privaten Umfeld über Ihre Organisation, wenn Sie mit den Entscheidungen bzw. Handlungen nicht einverstanden sind?

- Sehr häufig (1)
- Häufig (2)
- Immer wieder (3)
- Selten (4)
- Niemals (5)

SD03. Welche (berufliche) Stellung haben Sie derzeit in Ihrer Organisation?

- Selbstständig (1)
- Lehrling / PraktikantIn (2)
- AngestellteR / BeamteR / VertragsbediensteteR (3)
- ArbeiterIn (4)
- EhrenamtlicheR (5)
- Sonstiges (6)

SD04. Üben Sie in der Organisation, in der Sie tätig sind, eine Leitungsfunktion aus?

- Ja, ich leite die Organisation (1)
- Ja, mir sind andere Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter unterstellt (2)
- Ja, ich bin Projektleiterin bzw. Projektleiter (3)
- Nein, ich übe keine Leitungsfunktionen aus (4)

SD05. Wie viele Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sind in der Organisation, in der Sie tätig sind, beschäftigt?

- keine Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (1)
- weniger als 10 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (2)
- 11 bis 50 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (3)
- 51 bis 500 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (4)
- 501 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und mehr (5)

SD06. Seit wann sind Sie in dieser Organisation tätig?

- Bitte geben Sie das Jahr des Eintritts an

SD07. Geschlecht

- männlich (1)
- weiblich (2)
- anderes (3)

SD08. Welches ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

- Pflichtschule (1)
- Lehre (2)
- Fachschule, mittlere Lehranstalt (3)
- AHS, BHS ohne Matura (4)
- AHS, BHS mit Matura (5)
- Hochschule, Universität, Fachhochschule (6)

*Anmerkung: Mit * gekennzeichnete Items müssen umcodiert werden.*

Anmerkung: Fehlende Antworten erhielten den Wert -9.

Screenshots des Online-Fragebogens

Liebe Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer,

meine Masterarbeit, die ich im Rahmen des Studiums der Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche Fern-FH verfasse, beschäftigt sich mit dem Einfluss der internen Organisationskommunikation und des wahrgenommenen Images auf die Identifikation der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit der Organisation. Außerdem soll untersucht werden, ob und wie sich der Grad der Identifikation auf die an den Tag gelegte Service Qualität niederschlägt.

Diese Befragung richtet sich daher an Personen die sich aktuell in einem aufrechten Dienstverhältnis befinden und/oder an ehrenamtliche Mitglieder einer Organisation.

Die Beantwortung der Fragen wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen. Die erhobenen Daten bleiben selbstverständlich anonym und werden vertraulich behandelt. Bei Fragen zur Untersuchung oder Interesse an den Ergebnissen, können Sie mich jederzeit via E-Mail kontaktieren.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Aussagen, die sich mit der internen Kommunikation, dem Unternehmensimage, dem Identifikationsniveau und – wenn relevant – mit der Service Qualität, beschäftigen. Ich bitte Sie die Fragen der Reihe nach vollständig und ehrlich zu beantworten.

Wenn Sie sich bei den vorgegebenen Auswahlmöglichkeiten nicht ganz sicher sind, dann nehmen Sie bitte die Antwort die am ehesten auf Sie zutrifft und entscheiden Sie intuitiv. Wichtig: es gibt kein „Richtig“ oder „Falsch“.

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Mitarbeit!

Mit wissenschaftlichen Grüßen,
Daniel Wolfgruber, Bakk.phil.

Weiter

3. Denken Sie an externe Personen, die Ihre Organisation nur aufgrund „offizieller“ Kommunikationsmaßnahmen kennen (z.B. persönlicher oder telefonischer Kundinnen- bzw. Kundenkontakt, Webseite, Social Media, Medienberichterstattung, Werbung, etc.) und versetzen Sie sich in deren Lage.

Wichtig: unter „Kundinnen“ bzw. „Kunden“ werden alle Leistungsempfängerinnen bzw. -empfänger der Organisation verstanden.

Nehmen Sie nun bitte Abstand von Ihrer persönlichen Meinung und schätzen Sie ein, welches Bild diese Personen aufgrund der nach außen gerichteten Organisationskommunikation haben (von *trifft überhaupt nicht zu* bis *trifft sehr zu*).

Grundsätzlich denke ich, dass die Organisation...

	<i>trifft überhaupt nicht zu</i>	<i>trifft sehr zu</i>
...im Großen und Ganzen ein gutes Image hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...einen guten Ruf in der Gesellschaft hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...einen guten Ruf in der Branche hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aktiv in der Gesellschaft engagiert ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...als ein guter Arbeitgeber bekannt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...einen guten Ruf bei seinen Kundinnen und Kunden hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

6. Dieser Abschnitt richtet sich an Personen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit immer wieder im Kontakt mit organisationsfremden Personen (hier „Kontaktpersonen“ genannt) stehen – z.B. mit Kundinnen bzw. Kunden (auch: Klientinnen bzw. Klienten, Patientinnen bzw. Patienten, usw.), Partnerunternehmen, Behörden, etc. Darum beschäftigen sich die folgenden Fragen mit der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter eine hohe Service Qualität an den Tag zu legen.

Denken Sie an Ihren Arbeitsalltag und geben Sie bitte an, inwieweit die nachfolgenden Aussagen auf Sie zutreffen (von *trifft überhaupt nicht zu* bis *trifft sehr zu*).

	<i>trifft überhaupt nicht zu</i>	<i>trifft sehr zu</i>
Ich passe mich den Kontaktpersonen an, um ihren Bedürfnissen gerecht zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zuvorkommend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin höflich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich interessiere mich nicht für die Bedürfnisse der Kontaktpersonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schenke den Kontaktpersonen meine volle Aufmerksamkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich will nur das Beste für die Kontaktpersonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich Sorge mich um die Kontaktpersonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verstehe die Bedürfnisse der Kontaktpersonen nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zuverlässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite genau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich biete den Kontaktpersonen meine Hilfe an, auch wenn ich nicht danach gefragt werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sprechen Sie in Ihrem privaten Umfeld (Familie, Freundes- und Bekanntenkreis) über Ihre Arbeit?

- Sehr häufig
 Häufig
 Immer wieder
 Selten
 Niemals

8. Beklagen Sie sich im privaten Umfeld über Ihre Organisation, wenn Sie mit den Entscheidungen bzw. Handlungen nicht einverstanden sind?

- Sehr häufig
 Häufig
 Immer wieder
 Selten
 Niemals

Rohdaten

CASE	IK01	IK02	IK03	IK04	IK05	IK06	IK07	IK08	IK09	IK10	IK11
95	5	3	5	6	4	6	7	2	6	6	5
104	5	5	5	5	5	6	6	6	6	4	4
105	2	3	4	3	5	4	2	5	5	4	2
106	4	5	5	4	4	5	5	4	5	2	4
109	4	4	2	2	5	4	4	2	4	1	3
112	6	3	7	7	6	3	5	6	3	4	6
117	5	3	3	5	4	6	5	5	5	6	3
120	2	3	2	2	3	6	3	6	7	5	6
121	3	4	1	1	7	6	1	6	7	1	1
125	2	2	1	1	1	3	2	3	5	1	1
126	5	3	5	4	6	6	5	6	6	3	1
130	6	4	5	4	5	3	4	2	4	3	4
131	3	3	6	4	5	5	6	5	6	2	2
132	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
135	5	5	4	3	6	5	5	5	6	5	5
137	7	4	5	7	3	2	4	4	3	4	5
138	5	5	7	2	3	3	6	6	6	4	4
143	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
147	4	4	3	1	3	5	4	4	4	3	3
150	2	2	2	1	4	4	3	3	4	1	2
154	4	5	4	3	2	4	3	2	2	3	3
160	3	2	3	6	6	3	5	5	5	2	5
165	5	4	4	7	4	5	5	6	6	4	3
169	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7
170	4	1	5	3	-9	6	4	6	6	4	4
172	7	4	6	7	7	7	7	7	7	7	7
173	3	3	4	3	4	6	3	5	3	5	3
174	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6
177	7	5	5	3	5	4	3	6	3	4	6
184	6	6	5	4	6	5	5	5	6	5	5
199	3	2	2	6	6	2	3	2	5	1	3
200	4	3	4	2	3	4	4	4	5	5	5
206	5	2	3	6	5	4	2	4	5	5	4
213	4	2	2	6	4	4	4	4	3	2	1
218	3	6	3	3	3	2	4	2	3	1	2
221	7	4	1	4	4	4	4	1	7	2	3
224	6	6	5	6	6	6	5	5	6	4	5
225	5	2	4	2	5	2	3	1	1	4	2
227	6	4	6	7	7	7	7	7	7	7	6
230	5	5	5	3	4	5	6	7	7	1	1
232	6	4	6	3	3	4	7	5	5	4	5
233	6	5	5	7	6	7	4	6	7	5	5
243	3	6	5	6	6	3	3	6	5	2	3
245	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2
251	7	5	6	4	6	6	5	7	7	6	6
252	6	4	3	4	4	5	2	6	7	4	2
255	3	2	3	4	3	2	2	6	3	3	2
257	3	3	4	3	4	5	5	5	6	5	4
259	3	4	2	2	3	2	2	4	3	1	1
260	4	2	2	6	3	3	2	4	4	3	4
264	3	7	5	3	3	4	4	6	7	2	2
265	4	6	3	3	5	3	3	3	3	3	2
266	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7
268	6	5	4	5	5	6	4	6	4	3	5

270	2	3	3	7	7	5	5	2	5	1	1
273	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3
274	6	6	4	7	5	4	5	5	6	2	2
276	7	6	7	7	7	3	7	4	4	5	4
277	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	2
278	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
281	3	3	2	6	2	5	2	2	2	2	3
282	4	1	1	5	2	2	1	5	6	5	5
283	6	7	7	6	6	4	5	6	5	5	5
284	5	4	3	3	7	6	3	6	5	1	2
289	6	4	4	6	6	6	6	4	2	4	4
292	4	7	7	1	4	5	7	1	6	7	3
293	4	5	3	7	5	3	7	5	4	7	4
294	6	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5
295	6	5	5	6	5	5	3	4	6	4	4
298	2	4	3	5	3	4	3	2	2	3	3
301	2	3	2	4	3	2	2	3	1	1	1
305	4	2	4	5	6	7	2	6	7	3	4
306	4	2	3	5	6	4	4	7	6	3	6
307	3	5	3	5	5	5	5	3	3	2	2
309	5	4	5	4	6	5	4	6	7	4	5
310	3	7	5	7	7	5	7	6	7	6	6
311	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6
312	6	5	5	5	4	4	7	6	6	4	4
313	3	5	3	4	4	4	4	3	4	6	5
314	2	5	6	7	6	5	7	2	3	-9	-9
315	2	2	2	3	5	2	4	1	2	4	4
317	1	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2
319	5	5	6	6	6	4	5	6	5	3	3
320	7	5	4	5	5	2	1	1	1	4	2
321	4	2	4	4	4	2	3	1	2	1	1
323	6	5	7	6	6	7	5	7	7	6	5
324	4	2	5	1	1	5	2	6	6	2	3
325	7	5	4	1	3	6	5	7	5	5	5
326	1	5	3	4	5	3	4	5	5	3	3
327	1	3	3	3	3	4	4	4	4	1	2
328	7	3	5	6	7	7	7	7	7	6	5
330	6	4	5	4	7	6	7	7	7	6	7
332	3	3	4	3	3	2	5	4	3	3	3
335	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5
336	6	5	6	3	3	3	5	6	4	4	4
338	3	3	3	3	3	5	2	6	6	2	5
341	2	2	2	2	2	1	3	6	4	4	4
342	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3
343	4	3	3	2	3	5	4	4	3	3	2
344	5	4	5	3	7	5	6	6	6	6	5
345	6	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
346	5	5	2	4	5	2	6	4	6	3	5
347	3	4	3	2	3	5	5	5	5	4	5
349	6	5	4	3	4	5	4	6	6	4	4
353	4	3	3	5	5	3	3	2	4	3	3
355	4	5	6	1	5	5	3	5	7	1	1
360	6	5	3	6	5	4	6	6	4	3	4
364	6	4	5	2	4	4	5	6	3	3	3
375	5	4	4	4	5	6	4	4	4	5	5
376	5	6	5	5	6	5	6	7	5	5	5
377	1	2	1	1	3	1	3	1	2	1	2
381	3	2	5	1	5	5	7	6	4	3	3

382	7	6	7	7	7	6	3	7	7	7	7
385	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
387	6	6	2	3	3	2	-9	2	3	6	6
389	5	6	6	4	5	6	6	6	6	3	5
399	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	6
400	7	4	6	6	7	7	7	7	7	5	7
403	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
405	5	5	5	5	6	4	4	3	6	4	6
406	6	4	2	5	6	7	4	6	7	3	4
407	7	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5
412	7	3	4	3	5	5	4	4	4	3	2
415	6	4	7	2	5	6	7	6	7	5	5
420	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	4
424	2	2	3	6	6	6	4	7	7	2	6
425	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3
432	4	4	3	6	6	4	4	5	3	4	5
436	6	3	4	5	4	3	2	6	4	2	3
438	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
439	1	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1
440	1	1	2	1	1	3	2	1	3	1	1
445	4	5	1	2	4	3	1	5	5	2	2
446	6	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
447	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	5
449	5	1	4	3	6	4	6	7	6	4	3
451	5	3	6	7	6	6	5	7	7	5	5
462	5	4	4	4	4	4	4	6	6	5	5
464	6	4	4	4	5	6	5	6	6	4	5
465	6	4	6	4	7	7	7	5	6	3	5
466	7	5	5	6	6	7	5	7	6	5	6
467	6	6	7	7	7	6	4	6	6	6	6
468	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
469	4	5	5	4	4	5	5	7	6	2	-9
475	4	3	3	2	3	6	5	4	6	3	3
477	6	6	5	7	7	6	6	6	6	4	6
478	2	3	2	3	3	3	2	2	1	3	5
481	6	1	3	1	4	5	3	2	6	1	1
482	5	4	-9	4	5	5	4	4	4	4	4
483	5	6	6	5	4	5	5	5	5	3	5
485	2	3	3	5	4	4	5	2	2	5	5
486	6	5	5	5	4	5	4	6	5	3	3
487	4	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2
488	7	5	7	7	7	5	4	7	6	4	4
492	4	5	4	7	6	6	7	7	7	4	6

CASE	IK12	IK13	IK14	IK15	IK16	IK17	IK18	IK19	IK20	IK21
95	6	6	5	3	6	3	7	6	7	7
104	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
105	4	2	5	5	5	4	3	4	6	5
106	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
109	5	1	1	1	7	5	4	4	2	2
112	2	2	3	2	4	3	6	5	4	4
117	5	5	5	4	6	6	4	5	6	5
120	7	6	5	7	6	3	7	7	7	5
121	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1
125	3	1	3	2	4	2	1	1	1	1
126	6	6	4	4	7	6	7	7	7	7
130	2	4	5	2	4	3	3	3	6	4
131	6	3	5	6	6	5	7	7	7	6
132	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7
135	5	6	6	4	6	4	4	5	7	7
137	5	5	3	6	7	6	5	5	6	6
138	4	4	7	6	5	3	7	5	7	5
143	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
147	4	4	3	4	4	3	6	6	6	6
150	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2
154	3	4	5	2	2	3	2	1	1	4
160	2	5	4	6	4	3	2	1	6	4
165	6	4	5	2	3	4	6	6	6	6
169	6	5	6	6	5	6	6	6	7	7
170	6	4	3	3	5	5	4	5	3	2
172	7	4	4	5	7	7	7	7	7	7
173	4	6	4	6	3	4	6	6	7	6
174	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7
177	2	2	4	2	4	4	6	6	6	6
184	5	3	4	4	5	4	6	6	6	6
199	3	2	6	5	3	3	2	4	3	4
200	4	4	5	5	5	4	5	5	7	6
206	3	4	5	3	5	3	5	4	5	4
213	3	4	4	4	3	5	5	4	6	5
218	3	1	4	3	3	4	6	7	7	6
221	6	1	4	1	3	1	4	4	4	5
224	5	2	5	4	4	2	3	5	6	6
225	2	3	2	5	2	1	3	2	5	4
227	6	5	7	7	5	5	7	6	4	7
230	1	4	1	3	4	1	3	5	5	5
232	7	5	3	3	5	5	5	5	7	6
233	6	7	4	6	6	5	6	7	6	5
243	5	3	6	6	5	3	3	3	1	3
245	2	6	3	3	6	2	4	2	7	3
251	7	5	7	5	7	5	6	6	6	5
252	4	3	2	1	3	2	6	7	7	6
255	3	3	1	5	5	3	4	5	5	4
257	5	5	4	6	6	5	5	4	5	6
259	3	2	4	2	2	3	5	5	6	6
260	-9	4	4	4	2	-9	2	4	4	3
264	7	5	5	4	5	6	6	5	7	6
265	3	2	4	1	5	3	1	3	2	3
266	6	5	6	6	6	6	6	6	7	7
268	3	3	4	2	3	3	6	6	6	5
270	1	1	4	1	1	1	3	1	4	1
273	3	3	3	2	2	1	1	1	2	2
274	2	3	6	5	4	2	4	2	7	5

276	7	6	7	7	7	7	5	4	6	6
277	5	2	3	3	3	4	5	6	5	5
278	3	5	5	6	4	5	5	4	6	6
281	3	3	3	3	2	1	5	3	5	6
282	5	2	5	3	4	1	7	7	7	7
283	3	4	6	7	6	5	2	3	4	4
284	5	1	4	6	6	3	7	7	7	7
289	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
292	7	1	6	7	7	1	7	7	7	7
293	5	5	5	5	3	6	5	5	5	4
294	6	3	3	2	5	5	4	3	3	2
295	5	5	6	5	4	4	5	6	7	7
298	5	4	3	2	4	4	3	2	6	3
301	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2
305	5	3	5	6	4	3	7	7	7	7
306	2	2	6	4	6	3	6	6	7	6
307	4	3	4	5	5	4	5	5	6	6
309	6	6	4	6	6	3	7	7	7	7
310	7	4	7	5	5	5	5	5	7	6
311	6	5	6	6	6	6	6	4	6	6
312	5	5	5	6	7	7	6	5	5	5
313	4	4	5	5	4	5	4	7	7	7
314	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
315	2	4	5	1	1	1	1	3	4	3
317	5	3	5	4	5	2	3	4	4	4
319	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6
320	1	2	5	1	5	2	2	4	7	4
321	1	1	2	2	3	2	2	3	2	1
323	6	6	5	7	6	7	7	7	7	7
324	6	3	3	4	2	2	3	3	5	1
325	5	5	4	1	2	3	7	5	7	5
326	2	5	4	3	5	4	4	3	2	3
327	2	3	3	4	4	3	4	3	5	3
328	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7
330	7	7	7	6	7	6	6	6	7	5
332	3	4	4	5	5	5	5	3	6	6
335	6	4	4	5	5	4	4	3	4	5
336	6	5	1	6	3	6	7	6	7	7
338	6	2	2	3	-9	2	5	5	6	5
341	2	1	3	1	3	1	4	5	5	3
342	2	3	3	2	3	2	2	3	5	3
343	3	2	4	3	3	3	5	4	6	5
344	4	5	5	6	3	6	6	6	5	7
345	3	3	4	4	4	3	3	4	7	5
346	2	4	5	5	5	2	2	2	4	2
347	2	2	5	6	6	5	5	6	6	6
349	6	4	5	5	5	6	6	7	7	6
353	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3
355	7	1	2	2	4	2	6	4	7	6
360	6	5	4	6	6	5	4	4	6	5
364	4	1	5	4	5	5	4	5	4	2
375	4	4	5	5	4	4	4	4	6	4
376	5	6	7	7	6	7	6	7	6	6
377	3	2	2	1	2	1	3	2	3	1
381	1	5	5	7	5	3	5	5	5	6
382	6	6	6	7	6	5	5	6	7	7
385	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
387	3	3	4	4	4	-9	3	4	4	4

389	6	5	4	7	6	5	7	6	7	6
399	5	4	5	5	5	5	6	6	6	6
400	5	6	5	6	5	6	7	7	7	7
403	4	4	5	5	5	5	6	6	6	7
405	7	6	6	5	7	6	7	6	7	6
406	3	2	3	2	3	1	5	6	5	3
407	5	5	-9	5	3	7	2	5	5	3
412	3	4	4	5	3	3	5	4	6	6
415	7	4	5	5	5	4	7	7	7	5
420	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4
424	4	5	7	7	6	3	7	3	7	3
425	4	2	5	4	3	2	5	5	6	5
432	4	3	3	5	6	5	5	5	5	4
436	4	3	2	5	4	5	2	1	6	5
438	4	4	4	2	4	4	2	2	2	3
439	3	1	3	3	5	1	1	1	1	1
440	1	1	2	2	2	1	2	3	4	1
445	2	2	7	2	2	2	2	2	3	3
446	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
447	3	4	4	5	5	4	3	1	1	1
449	3	5	4	6	4	5	6	6	7	5
451	6	6	5	6	4	4	5	5	5	6
462	7	4	6	6	7	6	7	7	7	6
464	5	3	4	4	4	4	5	6	6	6
465	2	1	2	1	2	5	2	2	6	3
466	4	6	5	4	6	5	5	6	6	4
467	3	5	6	6	4	5	7	7	7	7
468	3	4	5	6	6	4	5	5	5	4
469	3	2	3	2	3	3	7	7	5	6
475	3	3	3	5	4	4	4	4	6	5
477	7	5	6	4	4	5	4	5	5	5
478	2	3	2	3	3	3	2	3	4	5
481	1	1	4	2	5	3	3	4	6	3
482	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5
483	4	4	6	5	6	5	6	7	7	6
485	2	2	1	2	2	4	2	2	2	5
486	6	5	5	6	6	4	6	6	6	6
487	1	1	3	3	4	1	1	1	2	1
488	3	3	5	5	4	2	5	4	6	6
492	2	5	6	6	5	3	7	7	7	6

CASE	VAWI01	VAWI02	VAWI03	VAWI04	VAWI05	VAWI06	OI01	OI02	OI03	OI04
95	6	6	5	6	5	6	1	2	6	5
104	6	6	6	6	6	6	3	4	4	3
105	7	6	7	6	6	7	5	4	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
109	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4
112	6	7	7	5	6	7	2	3	3	2
117	6	6	7	6	7	7	5	6	6	6
120	4	4	6	4	5	4	5	5	5	6
121	6	6	5	6	3	6	1	1	1	1
125	4	4	6	2	2	6	2	4	2	2
126	7	7	6	6	5	7	2	3	7	4
130	5	5	7	5	3	4	2	5	6	4
131	6	4	6	5	4	5	1	2	2	3
132	7	7	7	5	5	7	1	7	6	6
135	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7
137	6	6	5	4	6	6	6	7	7	6
138	6	7	7	6	7	7	4	5	4	5
143	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
147	5	4	4	2	2	5	2	6	7	7
150	4	4	3	5	3	4	5	5	5	3
154	6	7	6	6	4	4	5	7	7	6
160	7	7	6	7	7	7	4	6	7	6
165	5	5	6	4	5	6	3	3	3	3
169	6	5	7	6	7	7	6	6	7	6
170	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5
172	4	4	4	1	4	5	5	6	7	7
173	5	5	4	6	5	5	1	4	1	3
174	7	7	6	6	7	5	5	6	7	5
177	6	6	6	5	7	6	6	6	7	7
184	5	5	5	7	7	5	6	7	6	7
199	6	6	7	6	6	6	5	4	7	2
200	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6
206	5	6	5	6	6	4	3	5	6	5
213	5	4	6	2	5	6	1	2	4	3
218	6	6	7	7	4	6	3	3	7	6
221	7	7	7	7	7	7	6	5	7	7
224	6	6	6	7	7	7	7	6	7	3
225	6	6	6	3	4	6	1	1	3	1
227	5	5	6	4	6	3	2	7	7	7
230	4	4	5	4	5	-9	1	6	5	2
232	7	7	6	6	7	7	2	1	7	5
233	4	5	7	5	4	4	1	4	6	4
243	2	2	6	3	6	5	1	6	6	5
245	6	6	6	6	4	6	1	1	3	1
251	6	6	7	6	6	7	6	5	6	5
252	4	4	3	2	4	5	1	1	6	4
255	2	2	3	1	3	3	5	5	7	5
257	6	6	6	5	5	6	4	6	4	5
259	5	5	6	3	5	6	4	5	6	3
260	4	4	5	4	3	7	1	2	6	4
264	6	6	7	5	3	6	6	5	7	6
265	6	6	6	4	5	6	5	4	5	4
266	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7
268	5	5	5	5	5	5	3	3	7	6
270	2	2	5	2	4	4	2	6	7	5
273	5	5	5	5	5	4	7	7	7	5
274	7	7	7	6	7	7	1	1	6	6

276	7	7	7	6	7	7	3	5	7	2
277	5	3	6	3	3	4	3	6	2	3
278	6	5	5	6	4	6	6	5	6	6
281	2	2	3	7	4	3	7	7	7	3
282	5	5	6	7	7	7	1	1	6	5
283	6	6	6	7	6	6	1	5	4	5
284	4	5	3	5	5	3	2	7	5	5
289	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
292	1	2	4	7	3	2	1	1	1	1
293	1	1	1	6	2	4	5	3	6	6
294	5	5	5	6	6	6	2	4	3	5
295	5	4	6	5	6	4	5	5	4	3
298	5	5	6	3	5	6	5	6	6	4
301	5	4	4	5	5	5	3	3	3	1
305	3	4	5	2	3	5	5	6	6	6
306	6	6	7	5	5	7	3	5	6	6
307	6	6	6	5	6	6	3	5	7	6
309	3	4	3	5	4	6	5	6	7	6
310	4	4	4	4	5	7	6	6	7	6
311	6	6	6	5	4	6	5	4	7	6
312	4	5	5	3	4	5	1	3	6	5
313	4	4	4	5	3	5	4	5	6	7
314	1	1	3	1	1	2	-9	-9	-9	-9
315	7	7	7	4	4	6	4	7	7	7
317	6	6	3	3	6	6	5	2	5	3
319	5	6	6	6	6	6	2	3	6	3
320	7	6	6	6	7	7	1	1	7	4
321	3	3	2	4	1	4	1	3	4	1
323	6	6	6	3	5	6	5	7	5	6
324	5	4	5	3	5	5	3	5	5	6
325	5	5	5	3	3	6	5	7	7	7
326	6	7	6	7	6	6	2	2	6	4
327	6	6	7	6	7	7	5	6	7	5
328	6	6	7	7	7	5	3	6	7	3
330	6	6	5	5	6	4	5	6	6	4
332	5	5	5	5	4	5	4	6	6	6
335	4	5	5	4	4	5	4	6	6	6
336	4	3	5	5	2	5	7	2	7	6
338	5	5	5	2	3	5	5	6	6	3
341	3	3	3	3	4	4	1	5	7	7
342	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4
343	2	2	2	5	2	4	2	4	4	2
344	6	6	7	3	6	5	4	5	6	6
345	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5
346	6	7	7	7	2	6	2	6	6	3
347	6	6	6	4	6	6	5	6	6	6
349	7	6	7	6	6	6	5	6	6	6
353	3	3	5	3	3	5	2	2	2	4
355	5	5	6	5	4	5	1	4	1	2
360	6	7	7	6	7	6	2	1	7	1
364	5	6	6	7	7	6	3	5	6	3
375	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
376	5	5	6	6	6	6	5	4	7	6
377	4	3	2	3	1	4	3	4	4	1
381	6	5	5	7	3	7	-9	-9	-9	-9
382	7	7	7	7	7	7	3	3	6	6
385	4	-9	4	4	4	4	4	4	4	4
387	7	7	7	6	6	6	6	6	5	6

389	5	4	7	5	5	4	2	3	6	6
399	7	7	7	7	7	7	4	6	7	6
400	6	5	7	4	5	7	5	6	7	5
403	6	6	6	4	5	6	5	5	4	5
405	7	7	7	6	6	6	7	6	7	7
406	7	7	7	7	5	7	5	6	4	4
407	6	4	5	3	5	6	2	6	4	4
412	6	6	6	4	4	6	5	5	6	6
415	7	7	7	4	5	7	5	7	7	5
420	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6
424	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
425	7	7	7	5	3	7	6	7	7	7
432	6	7	7	7	7	7	2	3	7	4
436	5	4	4	3	4	6	3	6	7	5
438	5	4	4	6	6	6	1	3	3	3
439	7	5	6	7	2	6	1	3	2	1
440	6	6	6	5	1	5	2	2	1	3
445	4	4	4	4	7	3	4	7	7	5
446	6	6	6	6	4	5	7	6	7	7
447	7	7	7	4	2	7	7	7	7	7
449	4	4	6	7	6	5	1	6	5	5
451	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7
462	6	7	7	7	7	7	4	4	6	6
464	6	6	5	5	5	6	5	6	6	6
465	4	5	5	2	6	3	1	6	6	5
466	4	4	6	6	7	5	5	6	6	7
467	6	6	7	6	7	7	5	6	6	7
468	5	5	5	5	5	4	2	6	7	4
469	2	2	5	6	4	4	1	7	4	4
475	6	6	6	6	6	6	2	2	3	3
477	6	6	4	5	6	6	4	4	6	6
478	5	6	6	6	4	6	5	3	5	4
481	7	7	7	7	7	7	5	1	1	1
482	4	5	5	3	4	5	-9	-9	-9	-9
483	6	6	6	7	5	7	5	6	7	6
485	6	5	6	7	7	5	6	5	6	5
486	7	7	6	6	6	7	1	5	4	4
487	7	7	7	7	7	7	7	5	4	5
488	5	6	5	4	4	5	3	3	6	6
492	6	7	6	7	5	6	5	6	7	7

CASE	OI05	OI06	SQ01	SQ02	SQ03	SQ04	SQ05	SQ06	SQ07	SQ08	SQ09
95	3	2	5	7	7	2	5	5	5	2	7
104	4	4	5	5	7	5	5	5	5	2	7
105	4	6	6	7	7	1	7	7	6	2	7
106	4	3	4	5	5	3	5	5	5	4	5
109	4	6									
112	1	2	5	6	7	6	6	5	4	2	5
117	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6
120	6	5	5	6	6	5	6	6	3	4	7
121	1	1	6	6	6	4	5	3	3	4	7
125	2	1	4	6	6	4	6	6	5	2	6
126	3	7	7	4	7	1	5	6	6	2	6
130	2	4	6	7	7	6	5	4	4	2	6
131	4	6	5	6	6	1	6	5	5	2	7
132	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7
135	5	6	6	7	7	1	6	6	6	2	7
137	6	7	6	6	6	1	5	5	6	1	6
138	5	1	6	7	7	5	7	7	7	1	7
143	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
147	5	5	6	7	7	2	7	6	6	1	7
150	3	5	3	5	6	4	5	5	4	4	6
154	5	6	5	7	7	1	7	5	6	2	7
160	7	5	7	7	7	1	7	7	7	2	7
165	3	6	6	7	7	1	6	5	5	3	7
169	6	6	7	7	7	1	7	7	6	2	7
170	6	3	6	7	6	7	7	6	6	2	4
172	7	7	6	7	7	7	7	7	7	4	7
173	3	3	7	6	7	1	7	7	4	2	7
174	6	5	4	5	6	5	5	7	7	5	7
177	7	7	6	6	7	1	5	5	4	1	7
184	6	5	7	7	7	1	6	6	6	4	6
199	3	2	7	7	7	1	5	6	2	1	5
200	4	4	5	6	6	6	5	6	6	2	7
206	6	4	3	5	5	2	5	4	5	2	5
213	1	4	5	5	7	3	6	5	6	3	7
218	5	6	7	7	7	1	7	7	7	2	7
221	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
224	7	6	4	6	4	5	5	4	1	5	7
225	1	1	5	5	6	1	6	3	6	3	6
227	2	2	7	7	7	7	7	5	7	4	6
230	5	1	4	6	7	2	6	7	1	1	7
232	5	4									
233	4	4	4	7	7	1	7	6	4	4	7
243	1	3	7	7	7	1	7	7	5	3	7
245	1	1	4	7	7	7	7	6	7	6	7
251	5	6	7	7	7	7	6	7	7	1	6
252	1	5	6	6	6	6	6	4	4	2	7
255	5	4	5	6	7	2	6	6	3	2	5
257	5	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
259	4	6	5	6	6	2	7	7	7	2	7
260	7	6	7	7	7	5	6	6	5	1	7
264	5	6	6	6	6	7	6	7	5	2	6
265	5	5	6	6	6	2	4	4	4	6	6
266	7	7	7	7	7	1	7	7	6	1	7
268	3	3	6	6	6	6	6	6	6	2	6
270	5	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
273	7	7	7	7	7	7	7	7	6	3	7
274	4	4	7	7	7	7	7	6	6	1	6

389	3	3	3	5	5	2	6	4	4	2	6
399	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	7
400	6	4	7	7	7	1	7	7	7	1	7
403	4	4	5	4	5	1	4	4	3	4	5
405	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7
406	5	6	6	7	7	1	6	7	7	2	6
407	1	5									
412	5	7	5	4	6	5	4	4	3	4	6
415	7	7	7	7	7	2	6	7	7	2	7
420	6	5	6	6	7	1	7	7	7	3	7
424	7	7	7	7	7	1	7	7	7	2	7
425	6	6	4	6	6	1	6	6	6	4	6
432	5	6	5	6	6	1	6	6	6	2	7
436	3	3	5	6	6	2	5	4	3	1	5
438	3	3									
439	3	1	7	6	6	1	6	6	7	2	7
440	1	3	7	7	7	1	7	7	7	1	7
445	4	6	7	7	7	1	7	7	7	1	6
446	7	6	7	7	7	7	7	7	7	2	7
447	7	7	7	7	7	4	6	6	5	2	7
449	4	6	7	7	7	5	6	7	7	2	7
451	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
462	4	2	7	7	7	7	7	7	7	1	7
464	6	6	5	5	6	3	6	6	5	4	6
465	5	3	3	7	7	5	5	4	3	1	5
466	6	7	7	6	6	1	5	6	5	2	6
467	6	6	6	6	5	7	6	7	-9	1	6
468	2	2	6	5	6	2	5	6	6	2	6
469	1	4	5	6	7	1	7	6	6	1	7
475	3	3	3	6	6	6	6	7	6	4	7
477	6	6	7	7	7	7	6	6	5	1	7
478	5	4									
481	1	5	7	7	7	3	6	7	6	2	7
482	-9	-9	5	5	5	4	4	5	5	5	6
483	6	7	7	6	7	1	7	7	6	1	7
485	5	6	6	7	7	2	7	6	6	3	7
486	3	5	7	7	7	1	7	7	5	1	7
487	2	5									
488	4	4	7	7	7	1	7	7	7	1	7
492	5	6	5	6	5	2	6	6	3	1	6

CASE	SQ10	SQ11	SD01	SD02	SD03	SD04	SD05	SD06	SD07	SD08	FI
95	2	3	3	4	3	2	-9	2011	2	6	1
104	7	4	3	4	3	4	5	2012	1	4	1
105	7	6	2	3	3	4	4	2013	2	6	1
106	5	5	3	3	3	4	5	2009	1	2	1
109			2	2	4	2	4	2006	1	2	2
112	5	5	1	1	3	4	5	2013	2	6	1
117	5	6	2	3	3	4	4	2004	2	6	1
120	7	4	2	3	3	2	4	2011	2	5	1
121	6	3	4	2	3	4	4	2013	2	6	1
125	7	4	2	2	4	2	4	1993	1	6	1
126	5	3	3	4	3	4	3	2009	2	6	1
130	6	4	3	4	3	4	5	2001	2	6	1
131	7	5	3	3	3	4	4	1996	2	6	1
132	6	5	1	4	3	4	5	2013	2	6	1
135	7	7	1	3	3	2	5	1992	2	5	1
137	6	6	3	3	3	2	4	2010	2	5	1
138	7	5	2	4	3	4	4	2008	2	6	1
143	-9	-9	2	3	-9	-9	-9	2008	-9	6	1
147	7	7	1	1	3	3	5	2011	2	6	1
150	6	3	3	3	5	2	2	2006	1	6	1
154	7	6	1	2	3	3	3	2009	1	5	1
160	7	7	2	3	3	4	5	2014	2	5	1
165	7	5	3	4	3	2	4	2011	1	6	1
169	7	6	1	2	3	3	2	2009	2	6	1
170	4	4	3	3	3	4	4	2013	2	5	1
172	7	7	3	4	3	2	4	2014	1	6	1
173	7	7	2	3	3	2	5	2005	2	6	1
174	7	4	1	4	3	4	5	2012	1	5	1
177	7	4	1	1	3	3	2	2010	2	6	1
184	6	6	1	3	3	3	3	2014	1	6	1
199	5	7	1	2	3	4	5	2013	1	6	1
200	7	6	2	3	3	3	4	2007	1	4	1
206	3	5	2	3	3	3	5	2001	1	5	1
213	7	5	2	2	3	4	5	1991	2	6	1
218	7	6	3	3	3	3	4	2012	2	6	1
221	5	7	3	3	4	4	2	2013	2	6	1
224	7	4	3	3	3	4	3	2007	2	2	1
225	7	6	1	1	3	3	3	2014	2	6	1
227	6	3	1	4	3	2	2	2005	1	5	1
230	6	2	2	1	3	4	4	2009	2	6	1
232			2	4	3	4	3	2003	2	6	2
233	6	7	1	2	3	4	4	2010	2	6	1
243	7	6	2	3	3	4	5	2010	2	6	1
245	7	7	1	3	3	3	4	2014	1	3	1
251	6	7	2	4	3	4	5	2008	2	5	1
252	6	3	3	4	3	2	4	2008	1	5	1
255	6	6	2	3	3	2	4	2006	1	5	1
257	7	6	5	5	3	4	3	2010	2	6	1
259	7	5	2	2	3	3	5	1989	2	6	1
260	7	7	3	3	3	3	2	2007	1	5	1
264	6	6	1	3	3	2	5	2011	1	5	1
265	5	4	2	3	3	2	5	1995	2	6	1
266	7	6	1	3	1	3	2	2004	2	5	1
268	6	5	3	3	3	3	5	2002	2	5	1
270	7	6	1	1	3	2	3	2010	2	5	1
273	7	7	3	3	5	4	3	2004	2	5	1
274	6	4	2	2	3	2	2	2003	1	3	1

276			2	3	3	3	5	2002	1	6	2
277			2	2	3	4	4	2010	2	5	2
278	5	4	2	3	3	2	2	2000	1	6	1
281	7	7	1	1	3	2	4	2009	2	6	1
282	5	5	4	3	3	4	4	2012	2	6	1
283			3	4	3	3	4	2008	2	5	2
284	7	6	3	3	3	3	4	2006	2	6	1
289			3	3	3	4	4	2011	2	6	2
292	6	1	2	1	3	4	3	2010	2	5	1
293	7	7	3	3	3	4	5	2014	2	2	1
294	6	6	4	3	3	3	5	2000	1	6	1
295	7	5	3	3	3	4	5	2010	2	6	1
298			3	2	3	3	3	1995	1	5	2
301	6	2	1	1	3	4	5	2006	2	6	1
305	7	7	1	2	3	3	4	2008	1	6	1
306	6	6	2	3	3	3	4	2012	1	5	1
307	6	6	2	2	3	3	5	2010	1	6	1
309	7	7	3	4	3	4	4	2006	1	6	1
310	7	7	2	2	3	3	2	2012	2	2	1
311			4	4	3	4	5	1981	1	5	2
312	6	6	2	3	3	4	4	2015	2	6	1
313	5	5	2	2	3	2	5	2006	1	5	1
314	-9	-9	5	5	-9	-9	4	2009	2	6	1
315	6	6	1	2	3	4	4	2000	1	2	1
317	5	4	3	2	3	4	5	2007	2	6	1
319	7	4	2	1	3	4	4	2005	2	6	1
320	-9	-9	2	4	3	3	4	2004	2	6	2
321	6	1	1	1	3	3	4	2011	2	5	1
323	6	7	2	4	3	4	5	2005	2	5	1
324			4	4	1	4	4	2006	1	5	2
325	7	7	2	1	3	3	3	2014	2	6	1
326	7	3	3	4	3	3	5	2011	2	6	1
327	6	5	2	1	3	3	4	2009	1	6	1
328	7	7	2	2	3	3	4	2014	2	6	1
330			3	5	3	4	4	2013	2	6	2
332	5	6	2	2	3	4	5	1998	2	5	1
335	7	5	2	3	3	2	3	2014	1	6	1
336			1	1	3	4	2	2013	1	6	2
338	-9	-9	4	3	3	4	4	2000	1	5	2
341	7	7	3	2	3	4	4	2007	2	5	1
342	7	6	2	3	3	4	5	1981	1	6	1
343			2	4	1	4	4	2013	1	6	2
344	7	6	2	3	3	4	3	2015	2	5	1
345	7	5	2	3	3	4	3	2010	2	5	1
346	7	7	2	3	5	2	4	1994	1	2	1
347	7	6	3	3	3	4	4	2014	1	6	1
349	6	6	3	4	3	2	4	2005	2	5	1
353	7	6	2	2	3	4	4	2008	2	6	1
355	7	7	3	3	3	4	4	2012	1	6	1
360	6	5	4	3	3	4	4	2010	1	5	1
364	7	6	2	2	6	4	3	2014	1	5	1
375	6	6	2	2	3	4	2	2013	2	5	1
376	5	6	1	3	3	4	3	2013	1	5	1
377	7	7	2	1	5	4	3	2007	1	5	1
381	5	7	3	3	3	4	2	2014	1	5	1
382	7	7	2	3	3	4	4	2012	2	2	1
385			3	3	-9	-9	2	2014	3	5	2
387	6	6	1	3	3	4	4	2008	1	5	1

389	7	5	4	4	3	2	3	2009	1	6	1
399	7	6	2	2	3	4	4	2000	1	6	1
400	7	6	1	4	3	2	2	2014	2	6	1
403	4	4	3	3	3	4	3	2015	2	6	1
405	7	7	1	3	4	4	5	2013	2	6	1
406	7	6	1	2	5	4	5	2010	1	6	1
407			2	3	6	4	3	2014	1	5	2
412	5	3	3	4	3	3	2	2013	1	6	1
415	7	7	1	4	3	4	4	2014	2	6	1
420	7	7	2	4	3	4	4	2006	2	5	1
424	7	5	2	3	3	2	3	1984	1	5	1
425	6	4	3	4	3	2	3	2006	2	6	1
432	7	5	1	3	3	4	5	2007	1	2	1
436	2	6	3	2	3	4	2	2011	1	6	1
438			3	3	3	4	3	2012	2	5	2
439	7	6	1	1	3	4	4	2011	1	4	1
440	7	7	1	2	3	4	4	2011	2	6	1
445	6	6	3	4	3	2	5	1978	1	5	1
446	7	5	2	2	5	3	4	1993	1	4	1
447	7	7	2	1	5	3	4	2000	1	2	1
449	7	6	3	3	3	4	5	2010	1	6	1
451	7	7	2	5	3	2	4	1992	2	5	1
462	7	7	3	2	3	2	5	1991	2	6	1
464	6	6	3	3	3	3	3	2014	2	6	1
465	7	2	1	2	3	4	4	2005	1	6	1
466	5	6	2	3	4	4	4	2011	1	2	1
467	7	6	1	2	3	3	5	1999	1	6	1
468	6	6	2	2	3	4	4	2007	2	5	1
469	7	7	3	3	3	4	4	2009	2	6	1
475	7	6	3	3	3	4	5	1989	2	5	1
477	6	7	2	3	3	4	4	2011	2	5	1
478			3	2	3	4	4	2004	1	5	2
481	7	7	2	4	5	4	5	2009	1	6	1
482	5	5	4	4	1	1	3	2000	1	5	1
483	7	7	2	3	3	3	3	1992	2	6	1
485	7	6	2	4	3	4	4	1998	2	5	1
486	6	6	3	3	3	4	4	2008	2	4	1
487			3	2	5	4	3	1999	1	2	2
488	7	7	1	3	3	2	5	2014	2	6	1
492	6	4	3	3	3	4	5	2005	1	5	1