

2. Qualität der Dualen Kommunikation im Kontext der Forschung zur Externen und Internen Kommunikation

2.1 Vorgehensweise

Die systematische Entwicklung eines Mess- und Wirkungsmodells der Qualität der Dualen Kommunikation macht zunächst die Schaffung eines Begriffsverständnisses erforderlich. Wie in Abschnitt 1.2 erläutert, existieren bislang noch keine Forschungsarbeiten zur Qualität der Dualen Kommunikation. Daher gilt es, sich mit verwandten Messansätzen der Kommunikationsqualität auseinanderzusetzen, die für den Kontext der Qualität der Dualen Kommunikation relevant sind. Im Fokus stehen hierbei Messansätze der Externen Kommunikation aus Mitarbeitersicht, Messansätze der Externen Kommunikation aus Konsumentensicht sowie Messansätze der Internen Kommunikation³⁹. Messansätze der Externen Kommunikation aus Konsumentensicht werden herangezogen, weil in den qualitativen Mitarbeiter- und Experteninterviews deutlich wurde, dass Mitarbeitende mit einer qualitativ hochwertigen Externen Kommunikation nicht nur Kriterien aus der Mitarbeiterperspektive assoziieren, sondern auch Kriterien aus der Kundenperspektive.⁴⁰ Mitarbeitende denken also im Rahmen ihrer Qualitätsbewertung zu einem bestimmten Umfang auch daran, wie Konsumenten die Duale Kommunikation wahrnehmen. Im Fokus stehen folglich zwar die Kriterien aus der Mitarbeiterperspektive, es ist aber auch die Konsumentenperspektive zu analysieren, um ein umfassendes Bild zu erhalten. Messansätze der Internen Kommunikation sind relevant, weil die Interne Kommunikation der einzige Kontext ist, für den in der Literatur bereits umfangreiche Arbeiten zur Kommunikationsqualität aus Mitarbeitersicht vorliegen. Es ist davon auszugehen, dass einige

³⁹ Auch Studien zur Internen Markenführung wurden in die Literaturanalyse einbezogen, wenn sich aus ihnen Mitarbeitererwartungen an die Externe Kommunikation ableiten ließen.

⁴⁰ So sieht es z.B. auch *Hughes* 2013, S. 16. Er hat in seine globale Messung des Konstrukts wahrgenommene Qualität der Werbung aus Mitarbeitersicht zwei Indikatoren integriert, in denen die Mitarbeitenden beurteilen, ob die Werbung ihrer Meinung nach bei Konsumenten beliebt ist.

Qualitätskriterien der Internen Kommunikation auch für die Duale Kommunikation gültig sind. Darüber hinaus ist eine Analyse von bereits untersuchten Wirkungsgrößen der Externen Kommunikation auf Mitarbeitende notwendig, um potenzielle Wirkungsgrößen und potenzielle moderierende Größen für die vorliegende Arbeit zu identifizieren.

Für das zweite Kapitel wird daher das folgende Vorgehen gewählt:

- (1) Schaffung eines **Begriffsverständnisses** der Qualität der Dualen Kommunikation (Abschnitt 2.2),
- (2) Literaturbestandsaufnahme zur **Messung** der Wahrnehmung der Externen Kommunikation aus der Mitarbeiterperspektive (Abschnitt 2.3.2),
- (3) Literaturbestandsaufnahme zur **Messung** der Wahrnehmung der Externen Kommunikation aus der Konsumentenperspektive (Abschnitt 2.3.3),
- (4) Literaturbestandsaufnahme zur **Messung** der Wahrnehmung der Internen Kommunikation (Abschnitt 2.3.4),
- (5) Literaturbestandsaufnahme zu den **Wirkungen** der Dualen Kommunikation (Abschnitt 2.4),
- (6) Literaturbestandsaufnahme zu den **moderierenden Variablen** (Abschnitt 2.5)
- (7) **Zusammenfassung der Erkenntnisbeiträge** aus der Forschung zur Externen und Internen Kommunikation für die Zielsetzung der Arbeit (Abschnitt 2.6).

2.2 Begriff der Qualität der Dualen Kommunikation

Für das Konstrukt Qualität der Dualen Kommunikation existiert bislang keine Definition. Daher ist das Ziel dieses Abschnitts, systematisch eine Definition des Konstrukts zu erarbeiten, die ein einheitliches Verständnis für die vorliegende Arbeit schafft.

Die **Externe Kommunikation**⁴¹ stellt die konzeptionelle Basis der Dualen Kommunikation dar. Daher ist zunächst die Begrifflichkeit der Externen Kommunikation zu klären. Die Externe Kommunikation ist eine der drei grundlegen-

⁴¹ Auch "Marktkommunikation" genannt, vgl. Bruhn 2013a, S. 6.

den Erscheinungsformen der Kommunikationspolitik von Unternehmen. Neben der Externen Kommunikation beinhaltet diese die Interne Kommunikation und die Interaktive Kommunikation.⁴² Die drei Erscheinungsformen unterscheiden sich hinsichtlich der involvierten Kommunikationssender und -empfänger. Bei der Externen Kommunikation sendet das Unternehmen Botschaften an unternehmensexterne Zielgruppen, z.B. Kunden. Im Rahmen der Internen Kommunikation richtet das Unternehmen Botschaften an die Mitarbeitenden. In der Interaktiven Kommunikation kommunizieren die Mitarbeitenden des Unternehmens mit unternehmensexternen Zielgruppen, z.B. Kunden. Der Begriff der Interaktivität weist darauf hin, dass es sich hierbei in der Regel um zweiseitige⁴³ Kommunikation handelt. Nach dieser begrifflichen Abgrenzung kann die Definition der Externen Kommunikation erfolgen. Die Externe Kommunikation ist die Gesamtheit sämtlicher von einem Unternehmen eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, um das Unternehmen und seine Leistungen gegenüber den relevanten externen Zielgruppen darzustellen.⁴⁴ Schaubild 2-1 verdeutlicht die Zusammenhänge grafisch.

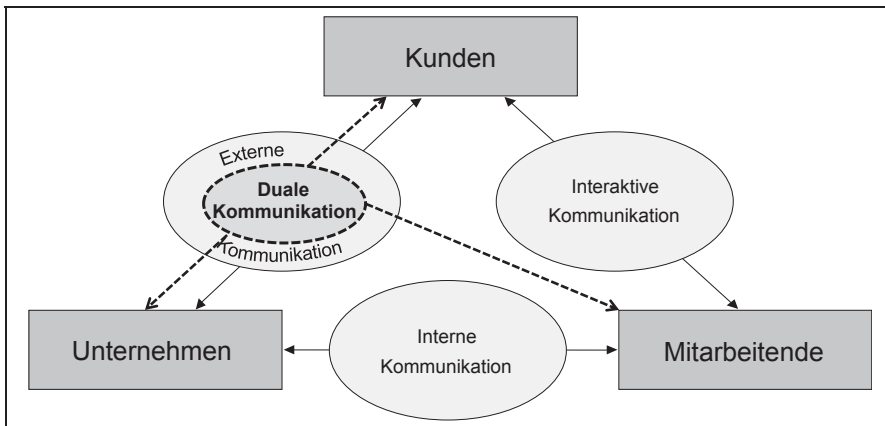


Schaubild 2-1: Erscheinungsformen der Kommunikationspolitik
(Quelle: In Anlehnung an Bruhn 2013a, S. 4)

⁴² Vgl. Bruhn 2013a, S. 3.

⁴³ Im Gegensatz zur einseitigen Kommunikation hat der Empfänger bei der zweiseitigen Kommunikation eine Rückkopplungsmöglichkeit zum Sender, um antworten zu können, vgl. Bruhn 2013a, S. 371.

⁴⁴ Vgl. ähnlich Bruhn 2013a, S. 4f.

Zur Ausgestaltung der Externen Kommunikation existiert eine Vielzahl von **Kommunikationsmaßnahmen**, die unterschiedlichen Aggregationsniveaus zuzuordnen sind (vgl. Schaubild 2-2). Auf der höchsten Aggregationsebene lassen sich neun Kommunikationsinstrumente unterscheiden.⁴⁵ Diese sind in Maßnahmenbereiche untergliedert. Die Maßnahmenbereiche können wiederum in Einzelmaßnahmen unterteilt werden.⁴⁶ Für die vorliegende Arbeit sind alle neun Kommunikationsinstrumente relevant, da durch die Unternehmen, die in die empirischen Erhebungen einbezogen wurden, alle Kommunikationsinstrumente abgedeckt werden.⁴⁷

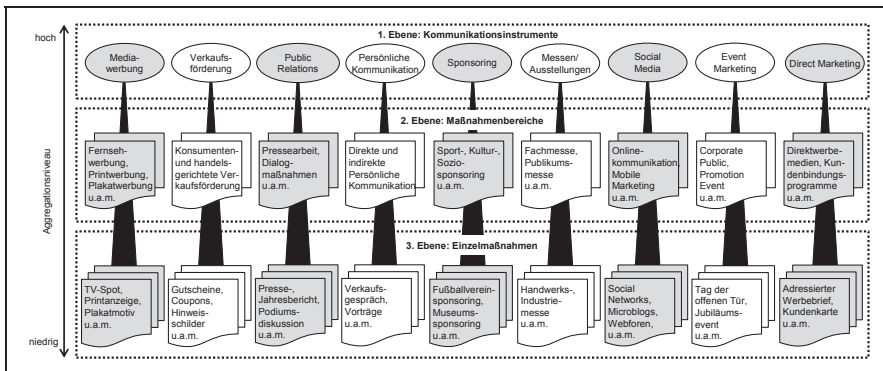


Schaubild 2-2: Maßnahmen der Externen Kommunikation
(Quelle: In Anlehnung an Pfefferkorn 2009, S. 97)

Die Duale Kommunikation fokussiert, anders als die Externe Kommunikation, neben den Marktbeteiligten auch die Mitarbeitenden (vgl. Schaubild 2-1). Dies trägt dem Gedanken Rechnung, dass die Mitarbeitenden ebenfalls die Externe Kommunikation ihres Unternehmens wahrnehmen und bewerten. Studien zeigen darüber hinaus, dass die Externe Kommunikation Einfluss auf das Markenverhal-

⁴⁵ Vgl. Bruhn 2013a, S. 322.

⁴⁶ Vgl. Steffenhagen 2008, S. 131; Pfefferkorn 2009, S. 97.

⁴⁷ Nachfolgend wird der Begriff „Kommunikationsmaßnahme“ losgelöst von den einzelnen Aggregationsniveaus verwendet. Die einzelnen Aggregationsniveaus werden nur dann genannt, wenn sie explizit angesprochen werden.

ten von Mitarbeitenden nimmt.⁴⁸ Diese Überlegungen münden in folgender Definition der Dualen Kommunikation:

Duale Kommunikation bedeutet eine spezifische Ausrichtung der Externen Kommunikation, die darauf abzielt, neben der primären Wirkung auf die Marktbeteiligten gleichermaßen eine sekundäre Wirkung auf die Mitarbeitenden des Unternehmens zu erzielen.

Zur Erarbeitung einer Definition für das Konstrukt Qualität der Dualen Kommunikation wird Rückgriff auf das von *Rossiter* vorgeschlagene Vorgehen genommen. Ihm folgend ist hierzu (1) der Beurteiler, (2) das Objekt und (3) das Attribut festzulegen. Dies ist mit der Beantwortung der nachstehenden Fragen verbunden: Wer nimmt die Beurteilung vor (Beurteiler)?, was wird beurteilt (Objekt)?, welche Eigenschaften des Objekts sind zu beurteilen (Attribut)?.⁴⁹

(1) Bestimmung des Beurteilers

Hinsichtlich der Beurteilung der Qualität der Dualen Kommunikation sind die Konsumentenperspektive und die Mitarbeiterperspektive zu unterscheiden. Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, die Wirkung der Qualität der Dualen Kommunikation auf psychologische und verhaltensorientierte Mitarbeitergrößen zu untersuchen. Somit ist die Beurteilung der Dualen Kommunikation durch die Mitarbeitenden zu messen. Die **Mitarbeitenden** stellen folglich die Beurteiler der Qualität der Dualen Kommunikation dar.

(2) Bestimmung des Objekts

Im Rahmen der Untersuchungen dieser Arbeit beurteilen die Mitarbeitenden die Duale Kommunikation ihres Unternehmens. Somit ist die **Duale Kommunikation** das Objekt der Qualität der Dualen Kommunikation.

⁴⁸ Vgl. Abschnitt 1.1.

⁴⁹ Vgl. *Rossiter* 2002, S. 308f. Ebenfalls Anwendung findet dieses Vorgehen z.B. bei *Batt* 2013, S. 28ff. zur Erarbeitung einer Definition für die Qualität der Internen Markenführung.

(3) Bestimmung des Attributs

Die Mitarbeitenden haben die Aufgabe, die Duale Kommunikation mit Hinblick auf ihre Qualität zu beurteilen. Folglich ist die **wahrgenommene Qualität** das zu bewertende Attribut. Wie in Abschnitt 1.2 dargelegt, wird unter wahrgenommener Qualität, in Anlehnung an den Qualitätsbegriff im Dienstleistungsmanagement, das Ergebnis des Abgleichungsprozesses zwischen den Erwartungen an ein bestimmtes Objekt und der tatsächliche Beurteilung des Objekts verstanden. Bezogen auf den Kontext der Dualen Kommunikation bedeutet die Qualität der Dualen Kommunikation, das Ergebnis des Abgleichungsprozesses der Mitarbeitenden zwischen ihren Erwartungen an die Duale Kommunikation und der tatsächlichen Ausprägung der Dualen Kommunikation. Als Bewertungskriterien ziehen die Mitarbeitenden eine Summe von Merkmalen heran, die ihre Erwartungen an die Duale Kommunikation widerspiegeln. Somit ist die Qualität der Dualen Kommunikation die Fähigkeit eines Unternehmens, die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Duale Kommunikation auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erfüllen.

Aus der Bestimmung des Beurteilers, des Objekts und des Attributs wird folgende Definition der Qualität der Dualen Kommunikation abgeleitet:

Die **Qualität der Dualen Kommunikation** ist die aus Mitarbeitersicht vorgenommene Beurteilung der Fähigkeit eines Unternehmens, die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Duale Kommunikation auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erfüllen.

2.3 Studien zur Messung der Kommunikationsqualität mit Bezug zur Dualen Kommunikation

2.3.1 Überblick

Die vorgängig erarbeitete Definition der Qualität der Dualen Kommunikation zugrunde legend, wird im Folgenden eine Literaturanalyse vorgenommen, um Ansatzpunkte für Qualitätskriterien der Dualen Kommunikation abzuleiten. Hierzu werden Studien herangezogen, die sich mit der Messung der Kommunikationsqualität beschäftigen und für den Kontext der Qualität der Dualen Kommunikation relevant sind. Auf deren Basis werden Erwartungen der Mitarbeitenden an die Duale Kommunikation identifiziert, um erste Erkenntnisse über die Inhalte des Messmodells der Qualität der Dualen Kommunikation zu erlangen.

Teilweise wird in den Studien nicht die wahrgenommene Kommunikation⁵⁰ als Gesamtkonstrukt untersucht, sondern einzelne Wahrnehmungsarten, wie z.B. die Genauigkeit der Werbung oder die Wertekongruenz. Auch diese Studien stellen einen sukzessiven Erkenntnisgewinn für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dar. Im Rahmen der folgenden Literaturanalysen werden alle für den Kontext der Dualen Kommunikation relevanten Studien untersucht, die bis zum Start der Datenerhebung der Hauptstudien (September/Oktober 2013) publiziert waren. Die Schaubilder 2-3, 2-5 und 2-7 stellen die Studien in einem systematischen Überblick vor. In der zweiten Spalte von rechts sind jeweils die in den Studien angesprochenen Erwartungen notiert. Explizit als Erwartungen werden diese nur vereinzelt in den Studien bezeichnet. Daher wurde jeweils überprüft, ob die Indikatoren der untersuchten Konstrukte als Erwartungen an die Externe/Interne Kommunikation interpretiert werden können. Wenn dies zutraf, wurden die Indikatoren entsprechend in die Schaubilder 2-3, 2-5 und 2-7 übertragen. Die mit „Betroffene Qualitätsdimensionen“ bezeichnete Spalte ist ein Vorgriff auf Abschnitt 3.3.1.2. Eigentlich können die in den Interviews und der Literatursichtung identifizierten Erwartungen erst nach den qualitativen Mitarbeiter- und Experteninterviews zu den finalen Dimensionen verdichtet und überführt werden. An dieser Stelle wird somit das Ergebnis des iterativen Vorgehens sichtbar. Nach den qualitativen Mitarbeiter- und Experteninterviews und der anschließenden Verdichtung der Erwartungen zu Dimensionen wurden die Literaturübersichten nochmals überarbeitet. Dabei wurden die in der Literatur identifizierten Erwartungen den später erhaltenen Dimensionen zugeordnet. Somit ist besser nachvollziehbar, welche Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der qualitativen Interviews und den Ergebnissen der Literaturanalysen bestehen. Außerdem wird dadurch ein prägnanterer Überblick über die große Anzahl an genannten Erwartungen gegeben.

2.3.2 Studien zur Messung der Wahrnehmung der Externen Kommunikation

2.3.2.1 Studien aus der Mitarbeiterperspektive

Die erste Literatanalyse widmet sich Studien zur Wahrnehmung der Externen Kommunikation aus der Mitarbeiterperspektive. Das Schaubild 2-3 legt die Ergebnisse der Analysen offen.

⁵⁰ Zur besseren Lesbarkeit wird nachfolgend oftmals nur „Externe Kommunikation“ und „Interne Kommunikation“ geschrieben. Gemeint ist aber die wahrgenommene Externe Kommunikation bzw. die wahrgenommene Interne Kommunikation.

Autor(-en)/ Jahr	Stichprobe (Branche) [Land]	Konstrukt	Konstrukt- dimension	Genannte Erwartungen an die Externe Kommunikation	Betroffene Qualitätsdimensionen
<i>Acto</i> (1980)	n = 342 (Finanzdienst- leistungen) [USA]	Einstellung gegenüber der Werbung	(eindimensional)	- den MA entsprechend - die MA korrekt darstellen	- Glaubwürdigkeit - Korrekte Darstellung der MA in der EK
		Relevanz der Werbung	(eindimensional)	glaubwürdig	
<i>Hickman/ Lawrence/ Ward</i> (2005)	n = 502 (Spedition) [USA]	Affinität zum Sponsoringobjekt	(eindimensional)	die privaten Interessen der MA treffen	-
<i>Wolfinbarger/ Gilly</i> (2005)	1. Studie: n = 607 2. Studie: n = 472 (IT, Krankenhaus) [USA]	Korrekte Darstellung der Organisation	(eindimensional)	echte Werte vermitteln	- Glaubwürdigkeit - Zielgruppenspezifität - Korrekte Darstellung der MA in der EK - Vermittlung der Unternehmenswerte - Aufmerksamkeitswirkung
		Korrekte Darstellung der MA	(eindimensional)	die MA korrekt darstellen	
		Effektivität der Werbung	(eindimensional)	- entsprechend der Erwartungen der Kunden - auffällig	
		Übertreibungsgrad der Werbung	(eindimensional)	nicht übertreibend	
<i>Henkel/ Wentzel/ Tomczak</i> (2009) <i>Wentzel/ Henkel/ Tomczak</i> (2010)	2009: 1. Studie: n = 101 2. Studie: n = 102 2010: 1. Studie: n = 102 2. Studie: n = 122 (Bank) [Schweiz]	Übertreibungsgrad des Mitarbeiterverhaltens in der Werbung	(eindimensional)	- die MA korrekt darstellen - leicht übertreibend	- Glaubwürdigkeit - Korrekte Darstellung der MA in der EK

Legende: MA = Mitarbeitende/n, EK = Externe Kommunikation

Schaubild 2-3: Studien zur Messung der Externen Kommunikation der aus Mitarbeiterperspektive

Autor(-en)/ Jahr	Stichprobe (Branche) [Land]	Konstrukt	Konstrukt- dimension	Genannte Erwartungen an die Externe Kommunikation	Betroffene Qualitätsdimensionen
<i>Wolfinbarger Celsi/Gilly</i> (2010)	1. Studie: n = 607 2. Studie: n = 472 (IT, Krankenhaus) [USA]	Wertekongruenz	(eindimensional)	• die Werte in stolzer Art und Weise darstellen • echte Werte vermitteln	• Glaubwürdigkeit • Korrekte Darstellung der MA in der EK • Vermittlung der Unternehmenswerte • Aufmerksamkeitswirkung
		Genauigkeit des Werbever- sprechens	(eindimensional)	• glaubwürdig	
		Effektivität der Werbung	(eindimensional)	• verkaufsfördernd • bei den Kunden beliebt • sichtbar • effektiv	
		Genauigkeit der Mitarbei- terporträts in der Werbung	(eindimensional)	• die MA korrekt darstellen	
<i>Brahm/Batt/ Holzer</i> (2013)	n = 236 (It.A.) [Schweiz]	Sportsponsoringqualität	(eindimensional)	• entsprechend der Erwart- tungen der MA	• Zielgruppenspezifität
		Kultursponsoringqualität	(eindimensional)	• entsprechend der Erwart- tungen der MA	
		Soziosponsoringqualität	(eindimensional)	• entsprechend der Erwart- tungen der MA	
		Umweltsponsoringqualität	(eindimensional)	• entsprechend der Erwart- tungen der MA	
<i>Hughes</i> (2013)	n = 197 (Lebensmittel) [USA]	Wahrgenommene Qualität der Werbung	(eindimensional)	• bei den Konsumenten be- liebt • bei den MA beliebt	• Zielgruppenspezifität • Häufigkeit
		Wahrgenommene Werbemenge	(eindimensional)	• häufig	

Schaubild 2-3: Studien zur Messung der Externen Kommunikation aus der Mitarbeiterperspektive (Forts.)

Schaubild 2-4 gibt einen Überblick darüber, welche Erwartungen in der vorgängig analysierten Literaturströmung genannt wurden und welchen Qualitätsdimensionen⁵¹ diese zuzuordnen sind.

Qualitätsdimension	Genannte Erwartungen an die Externe Kommunikation aus der Mitarbeiterperspektive
Glaubwürdigkeit	glaubwürdig, nicht übertreibend, leicht übertreibend
Zielgruppenspezifität	entsprechend der Erwartungen der Kunden, entsprechend der Erwartungen der MA, bei den Konsumenten beliebt
Korrekte Darstellung der MA in der EK	die MA korrekt darstellen, den MA entsprechend
Vermittlung der Unternehmenswerte	echte Werte vermitteln, die Werte in stolzer Art und Weise vermitteln
Aufmerksamkeitswirkung	auffallend, sichtbar
Häufigkeit	häufig

Schaubild 2-4: Genannte Erwartungen an die Externe Kommunikation aus der Mitarbeiterperspektive

2.3.2.2 Studien aus der Konsumentenperspektive

Nachfolgend werden Studien zur Wahrnehmung der Externen Kommunikation aus der Konsumentenperspektive analysiert. Sie werden in Schaubild 2-5 einer detaillierten Analyse unterzogen. Dabei werden die gleichen Analysekrterien wie in Abschnitt 2.3.2.1 verwendet.

⁵¹ Vgl. die Ausführungen auf S. 18, um die Entstehung der Qualitätsdimensionen nachzuvollziehen.

Qualität der Dualen Kommunikation
Konzeptualisierung und Wirkung auf das
markenkonforme Mitarbeiterverhalten

Holzer, M.

2016, XXI, 274 S. 84 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12385-7