
Identitätsorientiertes Kommunikationsmanagement – das Modell im Überblick

2

Zusammenfassung

Das Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements entwickelt das klassische CI-Modell von Birkigt et al. (Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele [11., überarbeitete und aktualisierte Auflage], Verlag Moderne Industrie, München, 2002) weiter, indem es sowohl die für das Kommunikationsmanagement relevanten Prozesse und Steuerungsinstrumente als auch die für die Wahrnehmung von Unternehmen wesentlichen Identitätselemente „Leistungsangebot“, „Verhalten der Mitarbeitenden“, „Symbole“ und „Kommunikation“ abbildet. Zudem wird im Modell differenziert zwischen angestrebter und kommunizierter (= definierte Identität) sowie tatsächlich gelebter Identität (reale Identitätsmanifestation). Dadurch können Glaubwürdigkeitsprobleme lokalisiert und der Zusammenhang von Identität, Image und Reputation aufgezeigt werden.

2.1 Theoretische und begriffliche Einordnung

Aus systemtheoretischer Sicht erzeugen Unternehmen¹ ihre Identität durch das Setzen einer Systemgrenze, durch die sie sich von ihrer Umwelt abheben und zu etwas von der Umwelt Unterscheidbarem werden. Die Abgrenzung von anderen Systemen geschieht zum einen über die Definition und spezifische Lösung der Aufgabe, zu deren Erfüllung sich das System konstituiert, zum anderen über die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit der Umwelt. Denn die Umwelt ist Abnehmerin der Produkte, die bei der Aufgabenerfüllung entstehen

¹Der Begriff Unternehmen wird im Folgenden sowohl für private Unternehmen als auch für Non-Profit-Organisationen benutzt. Unternehmen werden systemtheoretisch erfasst als Organisationen, die auf die Erfüllung einer Aufgabe und damit auf ein Ziel ausgerichtet sind (Steiger 2013, S. 24).

(Output) und zugleich Lieferantin von Ressourcen (Input), die im internen Transformationsprozess zur Aufgabenerfüllung führen. Unternehmen definieren ihre Aufgabe und die Gestaltung dieser Aufgabe relativ abstrakt auf der Ebene der *Unternehmenspolitik* mittels Vision, Zweck, Strategie und Werten (vgl. Abschn. 3.1). Die Umsetzung dieser Politik ist auf Menschen angewiesen, die unter einem Unternehmensnamen bestimmte Produkte herstellen und vertreiben. Die Identität eines Unternehmens wird damit erst in der Umsetzung der unternehmenspolitischen Vorgaben manifest. *Unternehmensidentität* konstituiert sich über die Realisierung der Unternehmenspolitik in den folgenden vier *Identitätsdimensionen*:

- Leistungsangebot des Unternehmens,
- Verhalten der Mitarbeitenden,
- multisensorische Symbole,
- Unternehmenskommunikation.

Die Kombination der verschiedenen Merkmale dieser Identitätsdimensionen macht schließlich die spezifische, im Idealfall unverwechselbare Identität eines Unternehmens aus. Der Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Identität lässt sich demnach folgendermaßen beschreiben: Unternehmen konstituieren sich über die Definition der zu erfüllenden Aufgabe und damit über unternehmenspolitische Entscheidungen. Die Unternehmenspolitik schafft dementsprechend die Basis für die Identität des Unternehmens. Der Aufbau einer Identität und damit deren Manifest- und Erlebbar-Werden geschieht allerdings erst durch die Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den internen und externen Bezugsgruppen²; und zwar über die Dimensionen „Leistungsangebot“, „Verhalten“, „Symbole“ und „Kommunikation“.

Dem *Kommunikationsmanagement*³, verstanden als Steuerung der kommunikativen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen relevanten Bezugsgruppen, kommt dabei eine doppelte Rolle zu. Unternehmenskommunikation ist zum einen selbst Ausdruck und damit Träger von spezifischen Identitätsmerkmalen, zum andern hat sie eine unterstützende Funktion bei der Entwicklung, Umsetzung und Vermittlung der Identität nach innen und außen. Die Kommunikation des Selbstverständnisses nach innen stiftet Orientierung und Sinn, die Vermittlung nach außen schafft Transparenz, Akzeptanz und Vertrauen. Da die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern in regelmäßigem Austausch steht, fällt die Überprüfung der Akzeptanz der Identität bei den Stakeholdern und der Übereinstimmung von *definierter* und *realer Identitätsmanifestation* in ihr Aufgabengebiet. Damit leistet das identitätsorientierte Kommunikationsmanagement einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung: Intern optimiert es den Ressourceneinsatz und stärkt die

²Der Begriff Bezugsgruppe wird in der Literatur meist synonym mit dem wirtschaftswissenschaftlichen Terminus Stakeholder benutzt (Fröhlich et al. 2015, S. 1093 f.).

³In Anlehnung an Grunig und Hunt, die Public Relations definieren als „the management of communication between an organization and its public“ (Grunig und Hunt 1984, S. 6).

Identifikation und damit die Motivation der Mitarbeitenden; extern verschafft es dem Unternehmen ein klares Profil und leistet damit einen Beitrag zur Stärkung der *Reputation*.

2.2 Das Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements

Im Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements wird die Unternehmensidentität abgeleitet aus der Unternehmenspolitik (Vision, Mission, Werte, Strategie) und manifestiert sich in einem spezifischen *Leistungsangebot*, im *Verhalten* der einzelnen Organisationsmitglieder, in einem bestimmten Auftritt – vermittelt über multisensorische *Symbole* – und in einer spezifischen *Kommunikation* (vgl. Kap. 4). Über diese Dimensionen vermitteln Unternehmen, sobald sie als Handelnde auftreten, ihre Identität. Die Identitätsmanifestationen werden über Steuerungsinstrumente geführt und definiert. Da die Ergebnisse der Umsetzung der Steuerungsinstrumente teilweise von der Planung abweichen, wird im Modell zwischen *definierten und realen Manifestationen* unterschieden. Mit definierten Manifestationen wird die angestrebte, ideale Realisierung der Unternehmenspolitik in den vier Identitätsdimensionen bezeichnet. Dabei können einzelne Identitätsdimensionen oder die Identität als Ganzes explizit definiert sein oder sie ergeben sich implizit aus der Unternehmenspolitik. Reale Manifestationen hingegen bezeichnen die tatsächliche Realisierung der Unternehmenspolitik in den Identitätsdimensionen.

Die aus der Unternehmenspolitik abgeleitete Identität wird in verschiedenen *Steuerungsinstrumenten* konkretisiert:

- Marketingkonzept,
- Verhaltensrichtlinien,
- Symbolhandbuch,
- Kommunikationskonzept.

Diese Instrumente steuern die Umsetzung der Unternehmenspolitik in die Identitätsmanifestationen und besitzen damit eine Scharnierfunktion. *Unternehmensidentität* umfasst im vorliegenden Modell sowohl die Steuerungsinstrumente als auch die definierten und realen Manifestationen in den vier Identitätsdimensionen „Leistungsangebot“, „Verhalten“, „Symbole“ und „Kommunikation“. Von *definierter Identität* hingegen wird gesprochen, wenn lediglich die Steuerungsinstrumente und die definierten Manifestationen gemeint sind. Sie bezeichnet damit die autorisierte und meist explizit kommunizierte Vorstellung der idealen Realisierung der Unternehmenspolitik in den vier Identitätsdimensionen.

Die gezielte Abstimmung der vier Identitätsdimensionen untereinander bzw. ihrer Manifestationen führt zu einer konsistenten Identität, die dank eindeutiger und signifikanter Merkmale wahrnehmbar ist. Identitätsmanagement zielt auf eine unverwechselbare und kohärente Kombination der Identitätsdimensionen ab, die auch mit der Unternehmenspolitik übereinstimmt.

Die Umsetzung von Unternehmenspolitik in Identität verläuft über verschiedene Prozesse (vgl. Abb. 2.1). Als *Ableitungsprozesse* werden im Modell die Übersetzung der Unternehmenspolitik in die Steuerungsinstrumente bezeichnet. *Abstimmungsprozesse* hingegen haben die Aufgabe, die Identitätsdimensionen untereinander zu koordinieren, während die Realisierung der Steuerungsinstrumente mittels der *Umsetzungsprozesse* geführt wird. *Anpassungsprozesse* laufen ab, wenn die Steuerungsinstrumente bzw. die Unternehmenspolitik aufgrund von Evaluationen der definierten oder realen Manifestationen verändert werden. Im ersten Fall zielt die Anpassung im Sinne eines „single-loop learning“ (Argyris und Schön 1996, S. 20 f.) primär darauf ab, die Effektivität zu steigern. Im zweiten Fall werden Elemente der Unternehmenspolitik, auf denen die Steuerungsinstrumente basieren, weiterentwickelt (vgl. Argyris und Schön 1996, S. 21).

Die Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen und die Flut von Informationen, mit denen die Stakeholder heute konfrontiert sind, führen dazu, dass das alleinige Kommunizieren des Leistungsangebots nicht mehr ausreicht, um sich im Aufmerksamkeitswettbewerb durchzusetzen. Die Vermittlung der spezifischen Identität stellt sicher, dass sich das Unternehmen von anderen unterscheidet und damit überhaupt wahrgenommen und akzeptiert werden kann. Während Identitätskommunikation die spezifische Umsetzung von Produkt-, Kommunikations-, Verhaltens- und Symbolpolitik nach innen und außen trägt, verdichtet und spitzt die *Marke* diese Identität als kommunikatives Versprechen zu. Die Marke entspricht damit der angestrebten Positionierung (vgl. Abschn. 3.3).

Durch die Kommunikation von und über Unternehmen konstituiert sich Öffentlichkeit i. S. eines Beobachtungsraums. Öffentlichkeit führt sozialen Systemen vor, „dass und wie sie beobachtet werden“ (Theis-Berglmaier 2015, S. 408 f.), und wird im Modell

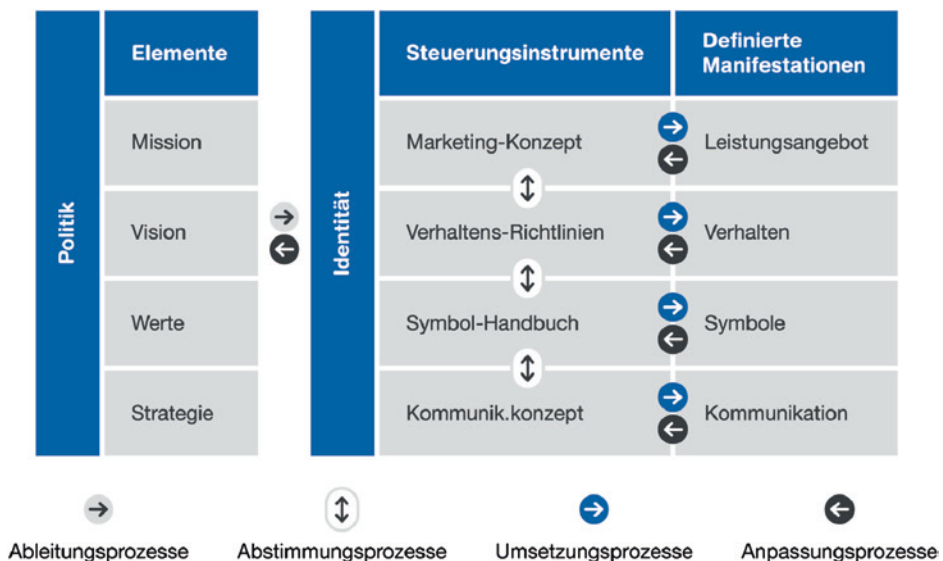


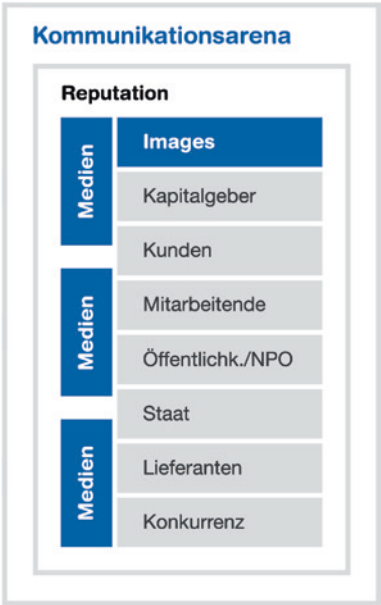
Abb. 2.1 Unternehmenspolitik und definierte Identität. (Eigene Darstellung)

als „*Kommunikationsarena*“ (Zerfaß 2010, S. 195 ff.) bezeichnet. In der Arena tauschen verschiedene Akteure Informationen, Ansichten und Bewertungen aus. Dabei können sich öffentliche Meinungen ausbilden. Es gibt verschiedene Kommunikationsarenen, die sich hinsichtlich Akteur, Funktion und Themenfokus unterscheiden. Sie konstituieren sich über die Beobachtungen und Bewertungen von Absatz-, Kapital- und Personalmarkt sowie über den politischen Meinungsmarkt (vgl. Szyszka 2015, S. 214). Die gesamtgesellschaftliche Arena, die im Modell dargestellt ist, beobachtet und kommentiert die Meinungsbildung in den anderen Arenen und prägt damit diese Arenen zugleich auch wieder wesentlich mit (Abb. 2.2).

Akteure in der gesamtgesellschaftlichen Kommunikationsarena sind neben den Medien die verschiedenen Bezugsgruppen wie beispielsweise Kunden, Kapitalgeber oder Mitarbeiter. Interaktionen zwischen Unternehmen und Bezugsgruppen finden auf vielfältige Weise statt und können als Austauschprozesse bezeichnet werden: über Transaktionen von Ressourcen und Produkten, mittels institutionalisierter Unternehmenskommunikation und via interpersonaler Kommunikation zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern und konkreten Akteuren. Die Bezugsgruppen bilden meist stark vereinfachte, typisierte und stabile Vorstellungsbilder von Unternehmen aus (vgl. Bergler 2008, S. 328 ff.). Diese *Images* (s. Abschn. 6.1 und 6.2) werden geprägt durch direkte Erfahrungen mit konkreten Produkten und Organisationsmitgliedern, durch öffentliche und nicht-öffentliche Kommunikation über das Unternehmen sowie durch institutionelle Unternehmenskommunikation.

Medien sind eine Bezugsgruppe neben anderen; sie beeinflussen in ihrer Funktion als Gestalter der öffentlichen Kommunikation und damit als Mittler auch die Images der

Abb. 2.2 In der Kommunikationsarena bilden sich Images und Reputation heraus. (Eigene Darstellung)



anderen Bezugsgruppen. Images prägen Einstellungen und haben damit eine verhaltenssteuernde Wirkung. Entsprechend zielt die Unternehmenskommunikation darauf ab, diese aktiv mitzugestalten. Aufgrund der stark gewachsenen Bedeutung der digitalen Medien und der Individualisierung der Massenkommunikation gelingt dies allerdings nur noch bedingt. Weisen die von den verschiedenen Bezugsgruppen entwickelten Images eine substanzielle inhaltliche Überschneidung auf und stimmen die Images im Kern mit der definierten Identität überein, dann ist die Unternehmensidentität konzipiert worden.

In der Kommunikationsarena bildet sich auch die *Reputation* (s. Abschn. 6.3 und 6.4) von Unternehmen heraus, verstanden als „Ruf der Vertrauenswürdigkeit“ (Eisenegger 2005, S. 24). Dabei werden die verschiedenen Images zu einem Gesamtwert des Ansehens aggregiert. Die Konstrukte Image und Reputation und die in der Kommunikationsarena kondensierten Meinungen zu relevanten Themen beeinflussen auf je spezifischen Ebenen und aus unterschiedlichen Perspektiven die Außenwahrnehmungen von Unternehmen. Diese wirken zudem gegenseitig aufeinander ein. Während Images zur Reputation aggregiert werden, beeinflusst diese wiederum das Image, das ein Unternehmen beim Einzelnen hat. Reputation wird „über das Image individualisiert“ (Fleischer 2015, S. 71).

Die Stakeholder erwarten zunächst, dass sich ein Unternehmen so verhält, wie es die definierte Identität suggeriert. Diese Erwartungshaltung ist die Voraussetzung dafür, dass die Stakeholder das Unternehmen als berechenbar und damit als vertrauenswürdig einstufen. Vertrauenswürdig kann letztlich nur sein, wer zum einen fassbar ist, das heißt, sich durch eine klar definierte Identität differenziert. Zum anderen müssen die Erwartungen der Stakeholder erfüllt werden. Diese Erwartungen beziehen sich sowohl auf die *Kompetenz* einer Organisation, ihren Leistungsauftrag möglichst optimal zu erfüllen, als auch auf die *Integrität* bzgl. des Einhaltens von bestimmten Normen und Werten. Denn Normen und Werte prägen die Anliegen und Interessen der Stakeholder, die nicht immer mit den Zielen des Unternehmens vereinbar sind. Kompetenz und Integrität sind zwei zentrale Kriterien für Reputationsbildung (vgl. Eisenegger 2005, S. 37–44).

Ein Unternehmen wird nicht nur an der Adäquatheit seiner definierten Identität gemessen, sondern auch daran, ob diese im effektiven Agieren umgesetzt wird, d. h. ob definierte und reale Identitätsmanifestationen kongruent sind. Eine größere Diskrepanz zwischen definierten und realen Manifestationen führt zu einem Glaubwürdigkeitsproblem („credibility gap“). Zentraler Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung der definierten Identität ist die *Unternehmenskultur*. Sie umfasst die unbewussten kollektiven Annahmen und Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder⁴. Da diese Muster die Haltung und das Verhalten der Mitarbeitenden stark prägen, begrenzt die Unternehmenskultur den möglichen Gestaltungsraum von Unternehmenspolitik und Identität. Die Implementierung und Realisierung der in der Unternehmenspolitik festgelegten Werte und Zielsetzungen kann nur gelingen, wenn sie den kollektiven Einstellungen nicht zuwiderlaufen.

⁴Dieses Verständnis entspricht der untersten Ebene in Scheins Modell der Unternehmenskultur (vgl. Schein 2004, S. 25 ff.), s. auch Abschn. 3.2.1.

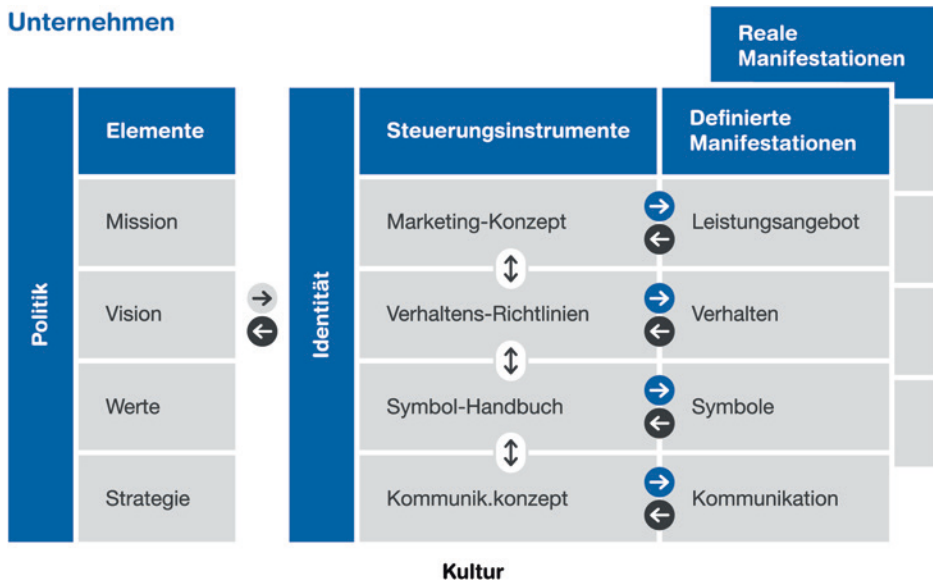


Abb. 2.3 Definierte und reale Identitätsmanifestationen. (Eigene Darstellung)

Gravierende Diskrepanzen zwischen definierten und realen Manifestationen sind in einem negativen Sinne reputationswirksam, da in diesem Fall die Erwartungen der Bezugsgruppen nicht erfüllt werden (Abb. 2.3). Größere Verschiebungen zwischen den beiden Ebenen müssen denn auch mittels Change Management angegangen werden; der Kommunikation kommt dabei eine den Wandel unterstützende Funktion zu.

Die Austauschprozesse zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen werden grundsätzlich über alle vier *Identitätsdimensionen* geführt (Abb. 2.4). Das physische Produkt in der Hand des Kunden, das Verhalten des Mitarbeiter am Point of Sale, die Architektur des Firmengebäudes, die Medienmitteilung zum Rücktritt des CEO: Sie alle sind Teil der Austauschprozesse und damit image- und reputationswirksam. Die spezifische Rolle der *Identitätsdimension Kommunikation* (s. Abschn. 6.5) bzgl. der immateriellen Werte „Image“ und „Reputation“ besteht primär darin, die Konkretisierung der Unternehmenspolitik in eine definierte Identität kommunikativ zu begleiten und diese nach innen und außen sichtbar zu machen. Neben einer eindeutigen *Positionierung* des Unternehmens über die Marke kommt der Kommunikation dann aber auch die Aufgabe zu, mittels Dialog mit den Stakeholdern und mittels Issues Management die von außen an das Unternehmen gestellten *Erwartungen* in Bezug auf Kompetenz und Integrität zu *erheben* und in die Unternehmensleitung einzubringen. Diese hat anschließend zu entscheiden, ob und, wenn ja, auf welcher Ebene (Unternehmenspolitik, definierte Identität, reale Manifestationen) gehandelt werden muss. Führt die Beobachtung der Kommunikationsarena zu einer Anpassung der Unternehmenspolitik, dann wird i. S. des „double-loop learning“ (Argyris und Schön 1996, S. 21) nicht nur die Kommunikationsstrategie verändert, sondern auch die dieser Strategie zugrunde liegenden Normen und Werte.

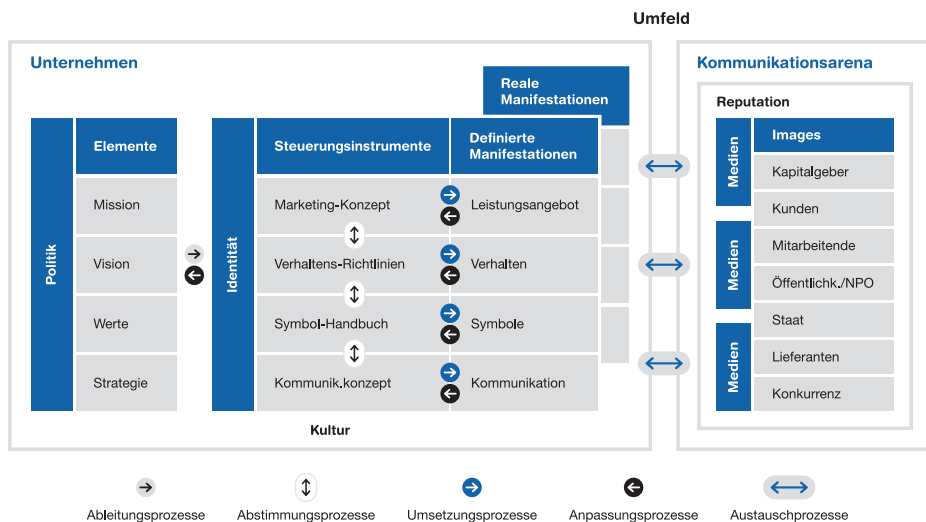


Abb. 2.4 Das Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements im Überblick. (Eigene Darstellung)

2.3 Bezüge zum klassischen Corporate-Identity-Modell

Das Modell des *identitätsorientierten Kommunikationsmanagements* geht aus vom klassischen Corporate-Identity-Modell von Birkigt et al. (2002) und entwickelt es weiter. Birkigt et al. definieren Corporate Identity als „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten Soll-Images“ (Birkigt et al. 2002, S. 59). Im Kern der Corporate Identity steht die Unternehmenspersönlichkeit, die sich einerseits aus Zweck und Zielsetzungen des Unternehmens, andererseits aus der Rolle in Markt und Gesellschaft ergibt. Diese Persönlichkeit kann sich mittels der Instrumente „Verhalten“, „Kommunikation“ und „Erscheinungsbild“ verwirklichen. Der „Identitäts-Mix“ ist „Medium und Kanal für die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit“ gegenüber internen und externen Zielgruppen. Die Vermittlung führt zum Corporate Image als „Spiegelbild der Corporate Identity“ (Birkigt et al. 2002, S. 19–23; Abb. 2.5).

Wichtigstes Instrument der Persönlichkeitsvermittlung ist das Unternehmensverhalten. Darunter verstehen die Autoren das konkrete Verhalten des Unternehmens in Produkt-, Vertriebs-, Sozial- und Finanzpolitik (vgl. Birkigt et al. 2002, S. 59). Die Unternehmenspersönlichkeit stellt sich in einem möglichst geschlossenen Erscheinungsbild dar, in welchem Marken-, Grafik- und Architektur-Design einheitlich zusammenwirken. Die Unternehmenskommunikation stützt inhaltlich den Faktor „Unternehmensverhalten“ und ist formal durch das Erscheinungsbild geprägt. Corporate Identity als Leitstrategie eines

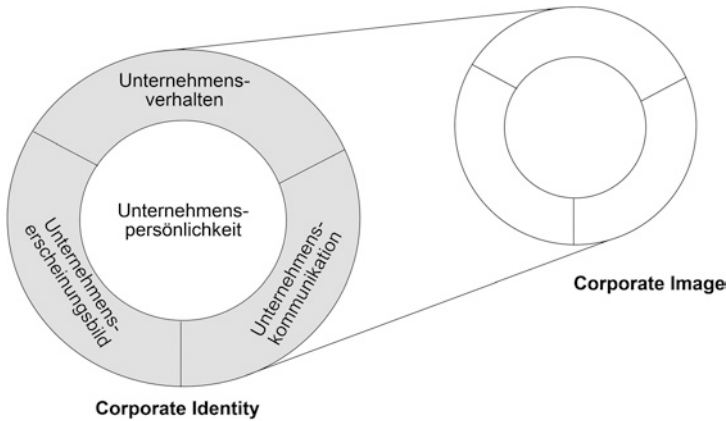


Abb. 2.5 Klassisches CI-Modell. (Birkigt et al. 2002, S. 23)

Unternehmens zielt auf eine „in sich geschlossene“ Persönlichkeit ab, die nach innen stabilisierend wirkt, eine „Identifikationsplattform“ darstellt und nach außen eine klare Positionierung des Unternehmens ermöglicht (vgl. Birkigt et al. 2002, S. 47 ff.).

Der klassische CI-Ansatz verortet die normativen und strategischen Vorgaben in der Unternehmenspersönlichkeit im Zentrum der Identität. Im Gegensatz dazu sind im Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements diese unternehmenspolitischen Normen und Strategien auf einer übergeordneten Ebene der Unternehmensführung angesiedelt. Dies erlaubt eine differenzierte Unterscheidung zwischen Ableitungs- und Abstimmungsprozessen einerseits sowie zwischen Steuerungsinstrumenten und Identitätsmanifestationen andererseits.

Signifikante Unterschiede zum CI-Ansatz sind zudem die Erweiterung der Identität um die Dimension des Leistungsangebots, die Einbeziehung multisensorischer Symbole sowie die Verhaltensdimension, die das konkrete Agieren der einzelnen Organisationsmitglieder umfasst. Das Leistungsangebot als vierte Identitätsdimension ermöglicht es, das Markenkonzept in Bezug zur Identität zu setzen und die Ausdifferenzierung von Marken auf Produkt- und Unternehmensebene in den Blick zu nehmen.⁵ Hinzu kommt die Unterscheidung zwischen definierten und realen Identitätsmanifestationen. Diese Differenzierung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, um Irritationen bzgl. Glaubwürdigkeit und Reputation diagnostizieren und entsprechend angehen zu können.

⁵Das Leistungsangebot ist im Identitätsmodell von Melewar und Wooldridge ebenfalls ein zentraler Faktor neben „Market Conditions“, „Corporate Behaviour“ und „Communication and Design“. Dabei findet im Leistungsangebot die Gestaltung der Marken statt. Als Effekt des Identitätsfaktors „Products and Services“ prägen die Marken bei Melewar und Wooldridge die Identität mit (vgl. Herger 2006, S. 77 f.).

Schließlich wird im vorliegenden Modell das Imagekonstrukt anders als im CI-Modell nicht isoliert dargestellt, sondern es wird in der Kommunikationsarena situiert und in Beziehung zur Reputation gesetzt.

Literatur

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bergler, R. (2008). Identität und Image. In G. Bentele, R. Fröhlich, & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (2., korrigierte und erweiterte Auflage, S. 321–334). Wiesbaden: Springer VS.
- Birgikt, K., Stadler, M. M., & Funck, H. J. (2002). *Corporate identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele* (11., überarbeitete und aktualisierte Auflage). München: Verlag Moderne Industrie.
- Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden: Springer.
- Fleischer, A. (2015). *Reputation und Wahrnehmung. Wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt*. Wiesbaden: Springer VS.
- Fröhlich, R., Szyszka, P., & Bentele, G. (Hrsg.). (2015). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Rinehart & Winston.
- Herger, N. (2006). *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. Aufl.). New York: Jossey-Bass.
- Steiger, T. (2013). Organisationsverständnis. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte – Führungskompetenz und Führungswissen* (4., vollständig überarbeitete Auflage, Bd. 1, S. 17–34). Berlin: Springer.
- Szyszka, P. (2015). Integrativer Theorieentwurf. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 205–228). Wiesbaden: Springer VS.
- Theis-Berglmair, A. M. (2015). Öffentlichkeit und öffentliche Meinung. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 399–410). Wiesbaden: Springer VS.
- Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (3., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation

Modell - Prozesse - Fallbeispiele

Niederhäuser, M.; Rosenberger, N.

2017, XXI, 193 S. 51 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15701-2