Christian Buchbauer

Kommunikationsmanagement im öffentlichen Sektor

Problemfeldkonstellationen am Beispiel der (de-)zentralen Bundesverwaltung in Deutschland

Tectum

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Christian Buchbauer

Kommunikationsmanagement im öffentlichen Sektor

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Christian Buchbauer

Kommunikationsmanagement im öffentlichen Sektor

Problemfeldkonstellationen am Beispiel der (de-)zentralen Bundesverwaltung in Deutschland

Tectum Verlag

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Christian Buchbauer
Kommunikationsmanagement im öffentlichen Sektor
Problemfeldkonstellationen am Beispiel der (de-)zentralen Bundesverwaltung in Deutschland

Zugl.: Dissertation an der Universität Passau, 2021

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021
ePDF 978-3-8288-7742-9
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4665-4 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung der Abbildung # 448544596
von Lightspring | www.shutterstock.com

Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung
bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Angaben sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Vorwort

Die vorliegende Dissertationsschrift entstand aufgrund der Kombination meines persönlichen Interesses für das ganze wissenschaftliche Feld rund um die Themen aus Politik und Management und meiner interdisziplinären Ausbildung in den Rechts-, Politik-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften sowie der Soziologie und Geschichte an den Universitäten Passau, Bern und Lausanne.

Bedanken möchte ich mich im Rahmen meiner akademischen Ausbildung bei all meinen Professoren, die mit großem Einsatz und viel Verständnis für die Anliegen ihrer Studierenden stets konstruktiv zur Verfügung standen und mir viel gelernt haben, sowohl auf intellektueller als auch persönlicher Ebene. Nur durch deren hervorragende Arbeit bin ich heute imstande eine Dissertation unter wissenschaftlichen Standards anzufertigen. Die Themenstellung dieser Schrift ist bewusst sehr anwendungsbezogen ausgewählt worden, da sie für meinen beruflichen Werdegang förderlich sein soll.

Das Wort Kommunikation stammt vom lateinischen *communicare* „mitteilen" und beschreibt den Austausch von Informationen. „Information" ist in diesem Zusammenhang eine Bezeichnung für Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung. Da der kommunikative Austausch von Individuen ein ganz zentraler und zugleich hochkomplexer Aspekt des Menschseins ist und unser soziales Zusammenleben erst möglich macht, ist das Rechtfertigung genug, um diese Thematik in einer Dissertation aufzugreifen.

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Danksagung

Mit der Fertigstellung meiner Dissertationsschrift möchte ich mich bei vielen Menschen sehr herzlich bedanken. Besonders danken möchte ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Winand Gellner, denn Sie brachten mir sehr viel Geduld entgegen und haben einen wesentlichen Beitrag für das Gelingen der Arbeit beigetragen. Durch die Gespräche und Beratungen mit ihm, durch seine Hinweise und Anregungen, aber insbesondere auch durch seine kompetente und menschliche Art, wurde mir der Weg für diese Arbeit erst geebnet. Seine wertvollen Ratschläge und das Schöpfen aus seiner langjährigen wissenschaftlichen Forschungserfahrung waren es, was mich stets motiviert und mich aus so manchen Tiefpunkten wieder regenerieren hat lassen. Insbesondere die flexible und freie Handhabe bei der Betreuung meiner Arbeit habe ich geschätzt und war genau meinen Bedürfnissen entsprechend. Vor allem die Rücksichtnahme Herrn Prof. Dr. Gellners auf mein interdisziplinäres und generalistisches Profil als Staatswissenschaftler war es, womit mir die Möglichkeit einer weit gefassten Formulierung der Forschungsfrage ermöglicht wurde, um eine „Zusammenführung" meiner breiten Kenntnisse in einer Dissertationsschrift abzuhandeln. Ein weiteres Dankeschön entrichte ich an meinen Zweitbetreuer Herrn Prof. Dr. Ralf Hohlfeld, der mir aufgrund seiner fachlichen Expertise im Bereich Kommunikationswissenschaft eine enorme Hilfe war und stets mit Rat und Tat beiseite stand. Vor allem durch sein kritisches Auge, die wertvollen Tipps und seine eigene praktische Forschungserfahrung, konnte ich sehr profitieren. Sowohl bei meinem Doktorvater als auch meinem Zweitgutachter will ich mich hiermit nochmals für die geführten Gespräche und vor allem für die genommene Zeit bedanken. Ebenfalls bedanken möchte ich mich für das Verständnis, dass ich in dieser Arbeit das „generische Maskulinum" verwendet habe und nicht konsequent den „Gender-Gepflogenheiten" gefolgt bin. Für mich ist die „Gleichheit" aller Menschen von derartiger Selbstverständlichkeit, dass ich darüber keinerlei unnötige Gedanken verschwenden möchte. Ebenso gilt mein Dank allen Freundinnen und Freunden, Verwandten und Bekannten, die meinen bisherigen Lebensweg mit geprägt und in jeglicher Hinsicht bereichert haben. Namentlich erwähnen möchte ich unter anderem auch Herrn Michael

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Strauß, vor allem für die zahlreichen fachlichen Gespräche und die großartige Unterstützung als studentischer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politikwissenschaft im Rahmen der Datenerhebung. Ebenso bedanken möchte ich mich bei Herrn Philip Pöll, einem langjährigen Jugendfreund, der es immer wieder auf fantastische Art und Weise geschafft hat, mich aus der verstaubten Bücherwelt zurück auf den Boden zu holen und als IT-Experte meine persönliche Notdienst-Hotline bereitstellte. Darüber hinaus möchte ich auch noch Herrn Stefan Kurz erwähnen, der mir als Informatiker einen tieferen Einblick in das Verständnis von Programmiersprachen ermöglichen konnte und mich über die gesamte Promotionsphase stets in allen Belangen moralisch unterstützte.

Herrn Dr. Florian Fuchs schulde ich ebenfalls meinen Dank, vor allem für die lange Freundschaft, unsere unsäglichen „Lumperein", aber auch die vielen tiefgründigen Diskussionen und unvergesslichen Urlaube. Selbstverständlich war ich auch froh darüber, einen promovierten Mathematiker und Statistikexperten wie dich als meinen kritischen „Supervisor" im Rücken zu haben. Vielen herzlichen Dank dafür.

Ebenfalls möchte ich ein Versprechen einlösen und meinem militärischen Mentor Herrn Hauptmann Michael Plettl danken, der mich im Rahmen meines Engagements als Reservist bei der Deutschen Bundeswehr stets förderte und unterstützte.

Ein Dank geht auch an Frau Eva Simmeth, weil sie für mich wie eine Schwester ist und ihren Mann Herrn Dr. Maximilian Kittl, der mich immer wieder mit seinen motivierenden Worten zum „Durchhalten" bestärkte.

Außerdem möchte ich mich bei Herrn Dr. Martin Reichinger bedanken, der mir insbesondere bei der Publikation meiner Verlagsversion beratend zur Seite stand.

Keine Worte vermag ich zu formulieren für die tiefe Verbundenheit, das gemeinsame Seelenleben und die Liebe zu einem ganz besonders wichtigen Menschen – liebste Katja, ich bin unglaublich dankbar und glücklich, dass du in mein Leben getreten bist und liebe dich von ganzem Herzen.

Weil die Anfertigung einer Doktorarbeit ein gehöriges Maß an Selbstdisziplin, Fleiß und auch Opferbereitschaft einfordert, ist dies in keinem Fall ohne Unterstützung und alleine möglich. Insbesondere die große Herausforderung die Dissertation als externes Projekt neben einer beruflichen Vollzeittätigkeit anzufertigen, war schwierig. Noch dazu, wenn man in einem Zeitraum promoviert, in dem befristete Arbeitsverträge und Quotenregelungen zusätzliche Barrieren bilden.

In Summe haben sich aber alle Ausbildungen und Erfahrungen in meinem Leben mehr als gelohnt und ich möchte auf nur wenige verzichten. Heute arbeite ich als Stakeholder-Manager in einem großen internationalen Konzern und wäre nie so weit gekommen ohne drei ganz besondere Menschen, die mich immer begleiteten. Ich möchte mich demnach ohne unnötige Umschreibungen und mit Nachdruck bei meiner Familie bedanken. Meinen Eltern, Maximilian und Angelika Buchbauer

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

und meinem Bruder Benjamin Buchbauer. Zum einen für den privaten Rückhalt und zum anderen für die großartige und großzügige Unterstützung in allen Lebenslagen. Euch möchte ich meine Dissertationsschrift widmen.

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Inhalt

Vorwort V
Danksagung VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis XVII
Anhangsverzeichnis XXXIII
Abkürzungsverzeichnis XXXV

TEIL A: Einführende Präliminarien, Forschungsdesign, Methoden, Modelle und theoretische Fundierung der Arbeitsthesen 1

1. Einführende Präliminarien 3
1.1 Einleitung und Themenhinführung 3
1.2 Historischer Entwicklungskontext und Betrachtung aus der Perspektive des „(New) Public Managements“ und des „New (Public) Governance“ 6
1.3 Anlage des Forschungsablaufs 19
1.3.1 Zielsetzungen und Erkenntnisinteresse 19
1.3.2 Forschungsstand und Analyseaufbau 23
1.4 Methoden des Erhebungsverfahrens 26
1.4.1 Vorgehensweise und explorative Schrittfolgen 27
1.4.2 Fragebogen, Adressaten und Pretest-Phase 28
1.4.3 Deskriptive Verfahren 34
1.4.4 Schätzung und Inferenz 42
1.4.5 Interpretationshilfe 45

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

2. Kommunikationsmanagement und Autonomie in den Institutionen des öffentlichen Sektors 47

2.1 Das Kommunikationsmanagement und seine Ausprägungen 48
2.1.1 Interne und externe Teilöffentlichkeiten 52
2.1.2 Aufgaben und Ziele des Kommunikationsmanagements 55
2.1.3 Instrumente des Kommunikationsmanagements 60
2.2 Integrierte Kommunikation: Bedeutung und Erklärung des Konzepts 64
2.2.1 Beweggründe und Ziele einer Integrierten Kommunikation 64
2.2.2 Analyse- und Planungsebene 72
2.2.3 Organisations- und Durchführungsebene 78
2.2.4 Kontroll- und Evaluationsebene 87
2.3. Mögliche autonome Handlungs- und Entscheidungskompetenzen innerhalb der Managementfunktionen staatlicher Verwaltungseinheiten 89
2.3.1. Autonomisierungsgrad der Führungsebene 95
2.3.2 Autonomisierungsgrad der Personalebene 96
2.3.3 Autonomisierungsgrad der Fachebene 97
2.3.4 Autonomisierungsgrad der Organisationsebene 98
2.3.5 Autonomisierungsgrad der Finanzebene 99
2.3.6 Sonderfall: Institutionen zur Aufsicht und Kontrolle 100

3. Theoretische Fundierungen und Ableitung der Arbeitshypothesen 105

3.1 Rechtswissenschaftlich-theoretischer Rahmenkontext 105
3.1.1 Relevante Grundlagen des Öffentlichen Rechts 105
3.1.2 Relevante Grundlagen des Allgemeinen Verwaltungsrechts 112
3.1.2.1 Verschiedene Typen der Verwaltungsaufgaben 113
3.1.2.2 Verschiedene Typen der Aufgabenerfüllung 116
3.1.2.3 Verschiedene Typen der Verwaltungsträgerschaft 127
3.1.2.4 Verschiedene Typen der Autonomisierung 136
3.1.3 Synopse der Rechtsspezifika für die deutsche Bundesverwaltung und Einflüsse neuer moderner Steuerungsmodelle (NPM/NSM und NPG) 148
3.2 Politik- und verwaltungswissenschaftliche Theorien und Thesenbildung 156
3.2.1 Theorie der historischen Pfadabhängigkeit 157
3.2.2 Theorien der Demokratie, Bürokratie und Interessengruppen 161

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

3.2.3 Theorie des territorialen und funktionalen Föderalismus 166
3.2.4 Theorie der Politikverflechtung 173
3.2.5 Theorie der Veto-Player 176
3.2.6 Theorie des Akteurszentrierten Institutionalismus (AZI) 179
3.3 Volks- und betriebswirtschaftliche Theorien und Thesenbildung 184
3.3.1 Theorien des (Public Relations-)Managerialismus 184
3.3.2 Theorie der Neuen Politischen Ökonomik 190
3.3.3 Theorie des Principals und des Agenten 193
3.3.4 Theorie der Transaktionskosten 198
3.3.5 Theorie der Verfügungsrechte 203
3.3.6 Theorie der Verfassungsökonomik 207
3.4 Zusammenfassende Darstellung der Hypothesen 210

TEIL B: Ergebnisse der empirisch-komparativen Datenerhebung mithilfe quantitativer Methoden und Verfahrensweisen der Statistik 215

4. Die Problemfeldkonstellationen innerhalb des „4-Kreise-Modells" auf den verschiedenen Ebenen der (de-)zentralen Bundesverwaltung 217

4.1 Ergebnisse zu den Problemfeldkonstellationen im 1. Kreis 217
4.1.1 Allgemeine Häufigkeitsergebnisse 217
4.1.2 Abbild der Umsetzungsprobleme im Kommunikationsmanagement 223
4.1.3 Abbild der potenziellen Problemursachen 237
4.1.3.1 Analyse- und Planungsebene 237
4.1.3.2 Organisations- und Durchführungsebene 240
4.1.3.3 (Ergebnis-)Kontroll- und Evaluationsebene 244
4.1.4 Ergebnisdarstellung der Korrelationsanalysen 248
4.1.4.1 Korrelationsergebnisse der „Umsetzungsprobleme" in Wechselwirkung 250
4.1.4.2 Korrelationsergebnisse der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 251
4.1.5 Interpretationsansätze mit Theoriebezug: Spannungsfelder und Fazit 269
4.2 Ergebnisse zu den Problemfeldkonstellationen im 2. Kreis 277
4.2.1 Allgemeine Häufigkeitsergebnisse 278
4.2.2 Abbild der Umsetzungsprobleme im Kommunikationsmanagement 283

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

4.2.3 Abbild der potenziellen Problemursachen 297
4.2.3.1 Analyse- und Planungsebene 297
4.2.3.2 Organisations- und Durchführungsebene 301
4.2.3.3 (Ergebnis-)Kontroll- und Evaluationsebene 305
4.2.4 Ergebnisdarstellung der Korrelationsanalysen 308
4.2.4.1 Korrelationsergebnisse der „Umsetzungsprobleme“ in Wechselwirkung 308
4.2.4.2 Korrelationsergebnisse der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 310
4.2.5 Interpretationsansätze mit Theoriebezug: Spannungsfelder und Fazit 326
4.3 Ergebnisse zu den Problemfeldkonstellationen im 3. Kreis 334
4.3.1 Allgemeine Häufigkeitsergebnisse 334
4.3.2 Abbild der Umsetzungsprobleme im Kommunikationsmanagement 340
4.3.3 Abbild der potenziellen Problemursachen 354
4.3.3.1 Analyse- und Planungsebene 354
4.3.3.2 Organisations- und Durchführungsebene 358
4.3.3.3 (Ergebnis-)Kontroll- und Evaluationsebene 362
4.3.4 Ergebnisdarstellung der Korrelationsanalysen 365
4.3.4.1 Korrelationsergebnisse der „Umsetzungsprobleme“ in Wechselwirkung 366
4.3.4.2 Korrelationsergebnisse der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 367
4.3.5 Interpretationsansätze mit Theoriebezug: Spannungsfelder und Fazit 379
4.4 Ergebnisse zu den Problemfeldkonstellationen im 4. Kreis 391
4.4.1 Allgemeine Häufigkeitsergebnisse 391
4.4.2 Abbild der Umsetzungsprobleme im Kommunikationsmanagement 397
4.4.3 Abbild der potenziellen Problemursachen 411
4.4.3.1 Analyse- und Planungsebene 411
4.4.3.2 Organisations- und Durchführungsebene 415
4.4.3.3 (Ergebnis-)Kontroll- und Evaluationsebene 419
4.4.4 Ergebnisdarstellung der Korrelationsanalysen 423
4.4.4.1 Korrelationsergebnisse der „Probleme“ in Wechselwirkung 424
4.4.4.2 Korrelationsergebnisse der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 425
4.4.5 Interpretationsansätze mit Theoriebezug: Spannungsfelder und Fazit 437
4.5 Zusammenfassungen der Ergebnisse aus den Korrelationsanalysen 448

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

TEIL C: Beantwortung der Arbeitshypothesen – Einordnung in einen Gesamtkontext – Fazit mit Ausblick auf die Zukunft 497

5. Allgemeine Schlussbetrachtung 499

5.1 Beantwortung der Arbeitshypothesen 499
5.2 Einordnung der Ergebnisse in einen evolutorischen Gesamtkontext 545
5.3. Selbstkritische Reflexion der Erhebungsmethoden: Diskussion und Offenlegung der Probleme, Schwächen und Grenzen 562
5.4 Fazit und Ausblick 572

Quellen- und Literaturverzeichnis 583

Anhang 631

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb. 01: Historische Entwicklungslinie: Bürokratie, NPM, New Governance – Eigene Darstellung in Anlehnung an Budäus/Hilgers (2010: 11) 9
Abb. 02: Schweizerische Bundeskanzlei: Bürgernah und wirksam: Regierungs- und Verwaltungsreform. Okt. 2000, S. 7. – Eigene Darstellung 20
Abb. 03: Forschungsbedarf im Bereich „integrierte Kommunikation" (Lasotta 2007: 277) 23
Abb. 04: Schichtenmodell nach Bentele (1987: 157) – Eigens modifizierte und erweiterte graphische Darstellung des 21. Jahrhunderts 51
Abb. 05: Eigene Darstellung des Modells „Integriertes Kommunikationsmanagement" nach Aerni/Bruhn (2013: 24 ff.) 68
Abb. 06: Strategisches Planungsmodell – eigene Darstellung 75
Abb. 07: Schaubild der Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991: 49) 80
Abb. 08: Managementfunktionen, Autonomiedimensionen und einzelne Teilbereiche – eigene Darstellung in Anlehnung an Huber (2012: 42) 95
Abb. 09: Gründe für das Auseinandersetzen mit Kommunikationsmanagement (Kreis 1) 220
Abb. 10: Verfolgte Ziele beim Einsatz eines Kommunikationsmanagements (Kreis 1) 221
Abb. 11: FR_38_01_Fehlende Daten zur Beurteilung des Kommunikationsmanagements – Kreis 1 223
Abb. 12: FR_38_02_Fehlen von Zielbestimmungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsregeln – Kreis 1 224

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 13: FR_38_03_Mangelnde Qualifikation, Information und Einsicht der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit eines Kommunikationsmanagements – Kreis 1 224
Abb. 14: FR_38_04_Mangelnde interne Kommunikation der Mitarbeitenden – Kreis 1 225
Abb. 15: FR_38_05_Transaktionskosten – Kreis 1 225
Abb. 16: FR_38_06_Fehlende Verankerung des Kommunikationsmanagements in den Unternehmensgrundsätzen – Kreis 1 226
Abb. 17: FR_38_07_Fehlen einer Abteilung, Stelle oder Person, die für das Kommunikationsmanagement verantwortlich ist – Kreis 1 226
Abb. 18: FR_38_08_Mangelndes Konzept für ein homogenes Kommunikationsmanagement – Kreis 1 227
Abb. 19: FR_38_09_Unvollständige Verbindung aller Kommunikationsinstrumente – Kreis 1 227
Abb. 20: FR_38_10_Zuständigkeits- bzw. Kompetenz- und Machtverluste – Kreis 1 228
Abb. 21: FR_38_11_Organisatorische Trennung der Beteiligten im Kommunikationsmanagement (Interne/Externe Kommunikation) – Kreis 1 228
Abb. 22: FR_38_12_Rechtliche Rahmenbedingungen (Rechtmäßigkeitsprinzip) – Kreis 1 229
Abb. 23: FR_38_13_Nähe zur Politik (Politikverflechtung) – Kreis 1 229
Abb. 24: FR_38_14_Ressourcenknappheit – Kreis 1 230
Abb. 25: FR_38_15_Angst vor Ressourcenverlusten (Budgetkürzungen) – Kreis 1 230
Abb. 26: FR_38_16_Bürokratische Komplexität der int. Strukturen (Abteilungen/ Mitarbeiter) – Kreis 1 231
Abb. 27: FR_38_17_Bürokratische Komplexität der ext. Strukturen zu den Anspruchsgruppen – Kreis 1 231
Abb. 28: FR_38_18_Legitimation und Rechenschaft gegenüber Parlament und Bürger – Kreis 1 233
Abb. 29: FR_38_19_Gemeinwohlorientierung und wohlfahrtsstaatliche Versorgung – Kreis 1 233
Abb. 30: FR_38_20_Budgetmaximierung als Motivator für die Verwaltungseinheit – Kreis 1 233
Abb. 31: FR_38_21_Unterschiedliche Rationalitäten (Politisch-Bürokratisch-Ökonomisch) – Kreis 1 233

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 32: FR_38_22_Breite plurale Trägerschaft mit unterschiedlichen Interessen – Kreis 1 234
Abb. 33: FR_38_23_Geringer Markt- und Wettbewerbsdruck – Kreis 1 235
Abb. 34: FR_38_24_Niedriges Bestandsrisiko bzw. keine Insolvenzgefahr – Kreis 1 235
Abb. 35: Zusammenfassung der Umsetzungsprobleme beim Einsatz des Kommunikationsmanagements – Kreis 1 236
Abb. 36: FR_43 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 1) 237
Abb. 37: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 1) – Überblick 238
Abb. 38: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 1) 238
Abb. 39: Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 1) – Überblick 239
Abb. 40: FR_41 Arbeitsweise Organisations- u. Durchführungsebene (Kreis 1) 240
Abb. 41: FR_41 Arbeitsweise Organisations- u. Durchführungsebene (Kreis 1) – Überblick 241
Abb. 42: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- u. Durchführungsebene (Kreis 1) 242
Abb. 43: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- u. Durchführungsebene – Überblick 242
Abb. 44: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- und Evaluationsebene (Kreis 1) 244
Abb. 45: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- und Evaluationsebene (Kreis 1) – Überblick 245
Abb. 46: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 1) 246
Abb. 47: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 1) – Überblick 246
Abb. 48: Korrelationen der Umsetzungsprobleme aus FR_38_01 bis 24 untereinander – Kreis 1 250
Abb. 49: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 254
Abb. 50: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 258

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 51: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 262
Abb. 52: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 267
Abb. 53: Gründe für das Auseinandersetzen mit Kommunikationsmanagement (Kreis 2) 280
Abb. 54: Verfolgte Ziele beim Einsatz eines Kommunikationsmanagements (Kreis 2) 281
Abb. 55: FR_38_01_Fehlende Daten zur Beurteilung des Kommunikationsmanagements – Kreis 2 283
Abb. 56: FR_38_02_Fehlen von Zielbestimmungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsregeln – Kreis 2 284
Abb. 57: FR_38_03_Mangelnde Qualifikation, Information und Einsicht der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit eines Kommunikationsmanagements – Kreis 2 284
Abb. 58: FR_38_04_Mangelnde interne Kommunikation der Mitarbeitenden – Kreis 2 258
Abb. 59: FR_38_05_Transaktionskosten – Kreis 2 258
Abb. 60: FR_38_06_Fehlende Verankerung des Kommunikationsmanagements in den Unternehmensgrundsätzen – Kreis 2 286
Abb. 61: FR_38_07_Fehlen einer Abteilung, Stelle oder Person, die für das Kommunikationsmanagement verantwortlich ist – Kreis 2 286
Abb. 62: FR_38_08_Mangelndes Konzept für ein homogenes Kommunikationsmanagement – Kreis 2 287
Abb. 63: FR_38_09_Unvollständige Verbindung aller Kommunikationsinstrumente – Kreis 2 287
Abb. 64: FR_38_10_Zuständigkeits- bzw. Kompetenz- und Machtverluste – Kreis 2 288
Abb. 65: FR_38_11_Organisatorische Trennung der Beteiligten im Kommunikationsmanagement (Interne/Externe Kommunikation) – Kreis 2 288
Abb. 66: FR_38_12_Rechtliche Rahmenbedingungen (Rechtmäßigkeitsprinzip) – Kreis 2 289
Abb. 67: FR_38_13_Nähe zur Politik (Politikverflechtung) – Kreis 2 289
Abb. 68: FR_38_14_Ressourcenknappheit – Kreis 2 290

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 69: FR_38_15_Angst vor Ressourcenverlusten (Budgetkürzungen) – Kreis 2 290
Abb. 70: FR_38_16_Bürokratische Komplexität der internen Strukturen (Abteilungen/Mitarbeiter) – Kreis 2 291
Abb. 71: FR_38_17_Bürokratische Komplexität der externen Strukturen zu den Anspruchsgruppen – Kreis 2 291
Abb. 72: FR_38_18_Legitimation und Rechenschaft gegenüber Parlament und Bürger – Kreis 2 292
Abb. 73: FR_38_19_Gemeinwohlorientierung und wohlfahrtsstaatliche Versorgung – Kreis 2 292
Abb. 74: FR_38_20_Budgetmaximierung als Motivator für die Verwaltungseinheit – Kreis 2 293
Abb. 75: FR_38_21_Unterschiedliche Rationalitäten (Politisch-Bürokratisch-Ökonomisch) – Kreis 2 293
Abb. 76: FR_38_22_Breite plurale Trägerschaft mit unterschiedlichen Interessen – Kreis 2 294
Abb. 77: FR_38_23_Geringer Markt- und Wettbewerbsdruck – Kreis 2 295
Abb. 78: FR_38_24_Niedriges Bestandsrisiko bzw. keine Insolvenzgefahr – Kreis 2 295
Abb. 79: Umsetzungsprobleme beim Einsatz des Kommunikations-managements – Kreis 2 296
Abb. 80: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 2) 297
Abb. 81: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 2) – Überblick 298
Abb. 82: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 2) 299
Abb. 83: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 2) – Überblick 299
Abb. 84: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 2) 301
Abb. 85: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 2) – Überblick 302
Abb. 86: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- u. Durchführungsebene (Kreis 2) 302
Abb. 87: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- u. Durchführungsebene (Kreis 2) – Überblick 303
Abb. 88: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 2) 305

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 89: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 2) – Überblick 305
Abb. 90: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 2) 306
Abb. 91: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 2) – Überblick 306
Abb. 92: Korrelationen der Umsetzungsprobleme aus FR_38_01 bis 24 untereinander – Kreis 2 309
Abb. 93: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 313
Abb. 94: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 317
Abb. 95: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 321
Abb. 96: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 325
Abb. 97: Gründe für das Auseinandersetzen mit Kommunikations-management (Kreis 3) 337
Abb. 98: Verfolgte Ziele beim Einsatz eines Kommunikationsmanagements (Kreis 3) 338
Abb. 99: FR_38_01_Fehlende Daten zur Beurteilung des Kommunikations-managements – Kreis 3 340
Abb. 100: FR_38_02_Fehlen von Zielbestimmungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsregeln – Kreis 3 341
Abb. 101: FR_38_03_Mangelnde Qualifikation, Information und Einsicht der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit eines Kommunikationsmanagements – Kreis 3 341
Abb. 102: FR_38_04_Mangelnde interne Kommunikation der Mitarbeitenden – Kreis 3 342
Abb. 103: FR_38_05_Transaktionskosten – Kreis 3 342
Abb. 104: FR_38_06_Fehlende Verankerung des Kommunikations-managements in den Unternehmensgrundsätzen – Kreis 3 343
Abb. 105: FR_38_07_Fehlen einer Abteilung, Stelle oder Person, die für das Kommunikationsmanagement verantwortlich ist – Kreis 3 343

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 106: FR_38_08_Mangelndes Konzept für ein homogenes Kommunikationsmanagement – Kreis 3 344
Abb. 107: FR_38_09_Unvollständige Verbindung aller Kommunikationsinstrumente – Kreis 3 344
Abb. 108: FR_38_10_Zuständigkeits- bzw. Kompetenz- und Machtverluste – Kreis 3 345
Abb. 109: FR_38_11_Organisatorische Trennung der Beteiligten im Kommunikationsmanagement (Interne/Externe Kommunikation) – Kreis 3 345
Abb. 110: FR_38_12_Rechtliche Rahmenbedingungen (Rechtmäßigkeitsprinzip) – Kreis 3 346
Abb. 111: FR_38_13_Nähe zur Politik (Politikverflechtung) – Kreis 3 346
Abb. 112: FR_38_14_Ressourcenknappheit – Kreis 3 347
Abb. 113: FR_38_15_Angst vor Ressourcenverlusten (Budgetkürzungen) – Kreis 3 347
Abb. 114: FR_38_16_Bürokratische Komplexität der internen Strukturen (Abteilungen/Mitarbeiter) – Kreis 3 348
Abb. 115: FR_38_17_Bürokratische Komplexität der externen Strukturen zu den Anspruchsgruppen – Kreis 3 348
Abb. 116: FR_38_18_Legitimation und Rechenschaft gegenüber Parlament und Bürger – Kreis 3 349
Abb. 117: FR_38_19_Gemeinwohlorientierung und wohlfahrtsstaatliche Versorgung – Kreis 3 349
Abb. 118: FR_38_20_Budgetmaximierung als Motivator für die Verwaltungseinheit – Kreis 3 350
Abb. 119: FR_38_21_Unterschiedliche Rationalitäten (Politisch-Bürokratisch-Ökonomisch) – Kreis 3 350
Abb. 120: FR_38_22_Breite plurale Trägerschaft mit unterschiedlichen Interessen – Kreis 3 351
Abb. 121: FR_38_23_Geringer Markt- und Wettbewerbsdruck – Kreis 3 351
Abb. 122: FR_38_24_Niedriges Bestandsrisiko bzw. keine Insolvenzgefahr – Kreis 3 352
Abb. 123: Umsetzungsprobleme beim Einsatz des Kommunikationsmanagements – Kreis 3 353
Abb. 124: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 3) 354
Abb. 125: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 3) – Überblick 355

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 126: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 3) 355
Abb. 127: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 3) – Überblick 356
Abb. 128: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 3) 358
Abb. 129: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 3) – Überblick 358
Abb. 130: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 3) 359
Abb. 131: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 3) – Überblick 360
Abb. 132: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- und Evaluationsebene (Kreis 3) 362
Abb. 133: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 3) – Überblick 362
Abb. 134: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 3) 363
Abb. 135: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 3) – Überblick 4 364
Abb. 136: Korrelationen der Umsetzungsprobleme aus FR_38_01 bis 24 untereinander – Kreis 3 366
Abb. 137: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 369
Abb. 138: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 372
Abb. 139: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 375
Abb. 140: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 378
Abb. 141: Gründe für das Auseinandersetzen mit Kommunikations-management (Kreis 4) 394
Abb. 142: Verfolgte Ziele beim Einsatz eines Kommunikations-managements (Kreis 4) 395

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 143: FR_38_01_Fehlende Daten zur Beurteilung des Kommunikationsmanagements – Kreis 4 397
Abb. 144: FR_38_02_Fehlen von Zielbestimmungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsregeln – Kreis 4 398
Abb. 145: FR_38_03_Mangelnde Qualifikation, Information und Einsicht der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit eines Kommunikationsmanagements – Kreis 4 398
Abb. 146: FR_38_04_Mangelnde interne Kommunikation der Mitarbeitenden – Kreis 4 399
Abb. 147: FR_38_05_Transaktionskosten – Kreis 4 399
Abb. 148: FR_38_06_Fehlende Verankerung des Kommunikationsmanagements in den Unternehmensgrundsätzen 400
Abb. 149: FR_38_07_Fehlen einer Abteilung, Stelle oder Person, die für das Kommunikationsmanagement verantwortlich ist – Kreis 4 400
Abb. 150: FR_38_08_Mangelndes Konzept für ein homogenes Kommunikationsmanagement – Kreis 4 401
Abb. 151: FR_38_09_Unvollständige Verbindung aller Kommunikationsinstrumente – Kreis 4 401
Abb. 152: FR_38_10_Zuständigkeits- bzw. Kompetenz- und Machtverluste – Kreis 4 402
Abb. 153: FR_38_11_Organisatorische Trennung der Beteiligten im Kommunikationsmanagement (Interne/Externe Kommunikation) – Kreis 4 402
Abb. 154: FR_38_12_Rechtliche Rahmenbedingungen (Rechtmäßigkeitsprinzip) – Kreis 4 403
Abb. 155: FR_38_13_Nähe zur Politik (Politikverflechtung) – Kreis 4 403
Abb. 156: FR_38_14_Ressourcenknappheit – Kreis 4 404
Abb. 157: FR_38_15_Angst vor Ressourcenverlusten (Budgetkürzungen) – Kreis 4 405
Abb. 158: FR_38_16_Bürokratische Komplexität der internen Strukturen (Abteilungen/Mitarbeiter) – Kreis 4 405
Abb. 159: FR_38_17_Bürokratische Komplexität der externen Strukturen zu den Anspruchsgruppen – Kreis 4 406
Abb. 160: FR_38_18_Legitimation und Rechenschaft gegenüber Parlament und Bürger – Kreis 4 406
Abb. 161: FR_38_19_Gemeinwohlorientierung und wohlfahrtsstaatliche Versorgung – Kreis 4 407

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 162: FR_38_20_Budgetmaximierung als Motivator für die Verwaltungseinheit – Kreis 4 407
Abb. 163: FR_38_21_Unterschiedliche Rationalitäten(Politisch-Bürokratisch-Ökonomisch) – Kreis 4 408
Abb. 164: FR_38_22_Breite plurale Trägerschaft mit unterschiedlichen Interessen – Kreis 4 408
Abb. 165: FR_38_23_Geringer Markt- und Wettbewerbsdruck – Kreis 4 409
Abb. 166: FR_38_24_Niedriges Bestandsrisiko bzw. keine Insolvenzgefahr – Kreis 4 409
Abb. 167: Umsetzungsprobleme beim Einsatz des Kommunikations-managements – Kreis 4 410
Abb. 168: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 4) 411
Abb. 169: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 4) – Überblick 412
Abb. 170: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 4) 413
Abb. 171: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- und Planungsebene (Kreis 4) – Überblick 413
Abb. 172: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 4) 415
Abb. 173: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 4) – Überblick 173
Abb. 174: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 4) 417
Abb. 175: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 4) – Überblick 417
Abb. 176: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 4) 419
Abb. 177: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 4) – Überblick 420
Abb. 178: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 4) 421
Abb. 179: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 4) – Überblick 421
Abb. 180: Korrelationen der Umsetzungsprobleme aus FR_38_01 bis 24 untereinander – Kreis 4 424

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abb. 181: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 427
Abb. 182: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 430
Abb. 183: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 433
Abb. 184: Korrelations- und Signifikanzgrafiken aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 436
Abb. 185: Umsetzungsprobleme beim Einsatz des Kommunikations-managements als Netzdiagramm aller Kreise 452
Abb. 186: Alle Kreise – Mittelwert 453
Abb. 187: Korrelationen der Umsetzungsprobleme untereinander in Wechselwirkung für sämtliche Institutionen, die keine Kontrollebene nutzen 456
Abb. 188: Umsetzungsprobleme aller Institutionen OHNE Kontrollebene (FR_44) 457
Abb. 189: Potenzielle Problemebenen in der Kommunikation aller Kreise (Planungsebene) 464
Abb. 190: Potenzielle Problemebenen in der Kommunikation aller Kreise (Organisationsebene) 465
Abb. 191: Potenzielle Problemebenen in der Kommunikation aller Kreise (Kontrollebene) 465
Abb. 192: Alternative Entwicklung eines 7-Kreise-Modells – eigene Darstellung 556

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

b) Tabellen

Tab. 01: Übersicht der klassischen Kommunikationsinstrumente (intern und extern) – Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann/Müller (2008: 20) und Metz (2007: 24) 60

Tab. 02: Funktionen von Kommunikationsinstrumenten – Eigene Darstellung in Anlehnung an Aerni/Bruhn (2008: 15) 62

Tab. 03: Integrationsbereiche des strategischen Kommunikationsmanagement (vgl. Einwiller/Winistörfer/Boenigk 2008: 7) 77

Tab. 04: Organisationale Typologisierung (vgl. Backhaus 2010: 9) 81

Tab. 05: Gesamtüberblick der Verwaltungstypen – Eigene Darstellung 126

Tab. 06: Territorialer und funktionaler Föderalismus – Eigene Darstellung in Anlehnung an Benz (2009: 25) 171

Tab. 07: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 1) – Wertetabelle 237

Tab. 08: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- u. Planungsebene (Kreis 1) – Wertetabelle 239

Tab. 09: FR_41 Arbeitsweise Organisations- u. Durchführungsebene (Kreis 1) – Wertetabelle 241

Tab. 10: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- u. Durchführungsebene (Kreis 1) – Wertetabelle 243

Tab. 11: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 1) – Wertetabelle 244

Tab. 12: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 1) – Überblick 247

Tab. 13: Signifikanzwerte aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 255

Tab. 14: Signifikanzwerte aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 259

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Tab. 15: Signifikanzwerte aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 263

Tab. 16: Signifikanzwerte aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–1-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 268

Tab. 17: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 2) – Wertetabelle 297

Tab. 18: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- u. Planungsebene (Kreis 2) – Wertetabelle 300

Tab. 19: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 2) – Wertetabelle 301

Tab. 20: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 2) – Wertetabelle 303

Tab. 21: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 2) – Wertetabelle 305

Tab. 22: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 2) – Wertetabelle 307

Tab. 23: Signifikanzwerte aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis–2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 314

Tab. 24: Signifikanzwerte aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 318

Tab. 25: Signifikanzwerte aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 322

Tab. 26: Signifikanzwerte aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-2-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 326

Tab. 27: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 3) – Wertetabelle 354

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Tab. 28: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- u. Planungsebene (Kreis 3) – Wertetabelle 356

Tab. 29: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 3) – Wertetabelle 358

Tab. 30: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 3) – Wertetabelle 360

Tab. 31: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 3) – Wertetabelle 362

Tab. 32: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 3) – Überblick 364

Tab. 33: Signifikanzwerte aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 370

Tab. 34: Signifikanzwerte aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 373

Tab. 35: Signifikanzwerte aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 376

Tab. 36: Signifikanzwerte aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-3-Institutionen der „Umsetzungsprobleme“ mit den „Ursachen“ 379

Tab. 37: FR_39 Arbeitsweise Analyse- und Planungsebene (Kreis 4) – Wertetabelle 411

Tab. 38: FR_40 Ursachen für Probleme auf Analyse- u. Planungsebene (Kreis 4) – Wertetabelle 414

Tab. 39: FR_41 Arbeitsweise Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 4) – Wertetabelle 415

Tab. 40: FR_42 Ursachen für Probleme auf Organisations- und Durchführungsebene (Kreis 4) – Wertetabelle 418

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Tab. 41: FR_43 Arbeitsweise (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 4) – Wertetabelle 419

Tab. 42: FR_44 Ursachen für Probleme auf (Ergebnis-)Kontroll- u. Evaluationsebene (Kreis 4) – Wertetabelle 422

Tab. 43: Signifikanzwerte aus FR_38_01 bis 06 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 428

Tab. 44: Signifikanzwerte aus FR_38_07 bis 12 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 431

Tab. 45: Signifikanzwerte aus FR_38_13 bis 18 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 434

Tab. 46: Signifikanzwerte aus FR_38_19 bis 24 mit FR_40, 42 und 44 für die Kreis-4-Institutionen der „Umsetzungsprobleme" mit den „Ursachen" 437

Tab. 47: Übersicht der Beschäftigungsgründe mit Kommunikationsmanagement pro Kreis 451

Tab. 48: Umsetzungsprobleme in Reihung der Problemausprägung nach Kreisen 454

Tab. 49: Generierte Aussagen aus den positiven Korrelationen der Umsetzungsprobleme untereinander in Wechselwirkung bei den Institutionen ohne Kontrollebene 458

Tab. 50: Generierte Aussagen aus den negativen Korrelationen der Umsetzungsprobleme untereinander in Wechselwirkung bei den Institutionen ohne Kontrollebene 459

Tab. 51: Umsetzungsprobleme aller Institutionen ohne Kontrollebene nach Mittelwert 459

Tab. 52: Generierte Aussagen aus den Korrelationen der Umsetzungsprobleme untereinander in Wechselwirkung bei den Kreis-1-Institutionen 460

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Tab. 53: Generierte Aussagen aus den Korrelationen der Umsetzungsprobleme untereinander in Wechselwirkung bei den Kreis-2-Institutionen 461

Tab. 54: Generierte Aussagen aus den Korrelationen der Umsetzungsprobleme untereinander in Wechselwirkung bei den Kreis-3-Institutionen 462

Tab. 55: Generierte Aussagen aus den Korrelationen der Umsetzungsprobleme untereinander in Wechselwirkung bei den Kreis-4-Institutionen 463

Tab. 56: Kreisreihenfolge hinsichtlich potenzieller Problemebenen in der Kommunikation 466

Tab. 57: Kernergebnisse als „Problem-Ursachen-Korrelation“ für Kreis 3 578

Tab. 58: Kernergebnisse als „Problem-Ursachen-Korrelation“ für Kreis 2 578

Tab. 59: Kernergebnisse als „Problem-Ursachen-Korrelation“ für Kreis 1 579

Tab. 60: Kernergebnisse als „Problem-Ursachen-Korrelation“ für Kreis 4 580

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Muster des verwendeten Fragebogens	633
Anhang 2:	Marktnahe Institutionen versus klassische Öffentliche Verwaltung – Gibt es Unterschiede bzw. Defizite im Kommunikationsmanagement zu vermuten?	649
Anhang 3:	Beurteilung der Unterschiede zwischen marktnahen Institutionen und öffentlicher Verwaltung als anteilsmäßige Darstellung	650
Anhang 4:	Einschätzung des Stellenwerts eines integrierten Kommunikationsmodells (Gesamt)	651
Anhang 5:	Verbesserungspotenziale durch eine integrierte Kommunikation – Verbundgrafik	652
Anhang 6:	Bereiche in denen eine integrierte Kommunikation zu Verbesserungen führt	653

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
AZI	Akteurszentrierten Institutionalismus
BayVwVfG	Bayerisches Verwaltungsverfahrensgesetz
BfV	Bundesamt für Verfassungsschutz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BND	Bundesnachrichtendienst
BPA	Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung
BPB	Bundeszentrale für politische Bildung
BRD	Bundesrepublik Deutschland
Bsp.	Beispielsweise
BvE	Registerzeichen beim BVerfG für Verfassungsstreitigkeiten zwischen Bundesorganen nach Art. 93 Abs. 1 Nr. 1 GG
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Entscheidungssammlung des BVerfG
BvR	Registerzeichen des BVerfG für Verfahren über Verfassungs beschwerden nach Art. 93 Abs. 1 Nr. 4a sowie über Kommunal verfassungsbeschwerde nach Art. 93 Abs. 1 Nr. 4b GG verwendet.
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CG	Corporate Governance
DDR	Deutsche Demokratische Republik

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
Dr.	Doktor
dt.	deutsch
DVD	Digital Video Disc
ebd.	Ebenda
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EMRK	Europäische Menschenrechtskonvention
et al.	et alia (lat.)
etc.	et cetera (lat.)
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
FH	Fachhochschule
FLAG	Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget
FR_XY	Frage_XY
FüSK	Führung Streitkräfte (Abteilung im BMVg)
FVG	Finanzverwaltungsgesetz
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GemO	Gemeindeordnung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz für Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GNU R	Name einer Statistiksoftware
H1 bis HX	Hypothese 1 bis Hypothese X
HTML	Hypertext Markup Language (eng.)
ICC	Institute for Competitiveness and Communication
i. d. F.	in diesem Fall
i .d. R.	in der Regel
i. e.	id est (lat.)
IKM	Institut für Kommunikation und Marketing
i. S.	im Sinne
i. S. d.	im Sinne des/der

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnik
Kap.	Kapitel
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
Kon	Kontrolle
Kont.-Eb.	Kontroll-Ebene
lat.	latein(isch)
LuFV	Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung
LV	Landesverfassung
MAD	Militärischer Abschirmdienst
Med	Median
MMS	Manufacturing Messaging Specification
Mod	Modus
MW	Mittelwert
NGO	Non-Governmental Organization
NPG	New Public (Corporate) Governance
NPM	Public Management
NPO	Non-Profit Organization
NPÖ	Neue Politische Ökonomie
Nr.	Nummer
NSM	Neues Steuerungsmodell
o. ä.	oder ähnlich
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (eng.)
Öfftl.	Öffentlich
ÖV	Öffentliche Verwaltung
o. J.	ohne Jahresangabe
OLEV	Online Verwaltungslexikon
Org	Organisation
Org.-Eb.	Organisations-Ebene
o. S.	ohne Seitenangabe
PCG	Public Corporate Governance
PDF	Portable Document Format (eng.)
PHP	Personal Home Page Tools (eng.)
PKGr	Parlamentarisches Kontrollgremium
Pla	Planung
Plan.-Eb.	Planungs-Ebene
PPP	Public Private Partnership

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8288-4665-4

PR	Public Relations
Prof.	Professor
SGG	Sozialgerichtsgesetz
SGVW	Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften
SMS	Short Message Service
SoSci	Social Science (eng.)
SPSS	Name einer Statistiksoftware
StVO	Straßenverkehrsordnung
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (eng.)
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
UN	United Nations (eng)
URL	Uniform Resource Locator
USB	Universal Serial Bus
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
V	Vorwort
V.	Verwaltung
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VPT	Veto-Player-Theorie
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz (des Bundes)
WD	Wissenschaftliche Dienste (des Bundes)
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
z. B.	zum Beispiel
z. d. A.	zu den Akten

@ Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.