

Technische Universität Kaiserslautern

Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master-Fernstudiengang „Organisation und Kommunikation“

Fallstudienarbeit

zum Modul OK 0500 – Handlungsfelder und Methoden in der
Organisationskommunikationsforschung

INNOVATIONSKOMMUNIKATION IM BEREICH SOZIALER
DIENSTLEISTUNGEN AM BEISPIEL EINER AMBULANTEN WG

Börnard, Frank

Matrikel-Nr.: 418 070

Berliner Straße 34

72172 Sulz am Neckar

Tel.-Nr. 0171 4811227

Abgabedatum: 29.08.2021

Inhalt

1. Einleitung.....4

2. Situationsanalyse und Herausforderung4

 2.1 Ambulante Betreute Wohngemeinschaften5

 2.2 Aufgaben des Vereins „Lebenswertes Beispielburg“5

 2.3 Analyse des Kontextes6

 2.4 Kommunikationsziele.....11

 2.5 Besondere Herausforderungen in der Kommunikation11

3. Lösungsansätze11

 3.1 Kommunikationskonzepte11

 3.2 Innovationskommunikation14

 3.3 Erfolgsmessung.....17

 3.4 Kommunikationstechnik vs. Strategy as practice19

4. Fazit: Innovationskommunikation für den VLB20

Literaturverzeichnis:24

Anhänge.....32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Merkmale von Issues	9
Tabelle 2 – Für VLB identifizierte Issues.....	9
Tabelle 3 – SWOT-Analyse für VLB.....	10
Tabelle 4 – Erwartungstypen der Q-Sort-Erhebung.....	13
Tabelle 5 – Issues nach Marketing-Mix-Gesichtspunkten.....	20
Tabelle 6 – Dimensionen der Innovation für VLB.....	21
Tabelle 7 – Phasen des Konzeptionserstellungsprozesses.....	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Von VLB in der Konzeptionsphase identifizierte Anspruchsgruppen	7
Abbildung 2 – Relevanz der Anspruchsgruppen	8
Abbildung 3 – Typologie der Kommunikatoren	16
Abbildung 4 – Erfolgsmessung in NPO	18
Abbildung 5 – Multi-Integrierte Innovationskommunikation als Phasen-Modell	22
Abbildung 6 – Multi-Integrierte Innovationskommunikation als Radar-Darstellung.....	23
Abbildung 7 – Dimensionen der Innovation	32
Abbildung 8 – Informationsverarbeitungs-Modell	32

Abkürzungsverzeichnis

ABW	<i>Ambulante Betreute Wohngemeinschaften</i>
CCO	<i>Communication as Constitutive of Organization</i>
HNPO	<i>Hybride Non-Profit-Organisationen</i>
NPO.....	<i>Non-Profit-Organisationen</i>
SWOT.....	<i>Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen</i>
VLB.....	<i>Verein Lebenswertes Beispielburg</i>
WTPG.....	<i>Wohn-, Teilhabe- und Pflegegesetz</i>

Culture eats strategy for breakfast.

Peter Drucker (Laloux, 2014, S. 33)

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren wird zunehmend diskutiert, wie sich ein hoher Grad der Selbständigkeit und Selbstbestimmung sowie die Erhaltung sozialer Kontakte auch dann gewährleisten lassen, wenn Einschränkungen bei den Betroffenen ein Wohnen im eigenen Hausstand ausschließen. In das gewohnte Umfeld integrierte, ambulant betreute Wohngemeinschaften (ABW) sind eine Antwort auf diese Frage.

Der Verein „Lebenswertes Beispielburg“ (VLB) wurde mit dem Ziel gegründet, in einem gesetzlich festgelegten Verfahren ein solches innovatives Konzept für den Ortsteil zu erarbeiten und die ABW später zu begleiten.

Auf den ersten Blick spricht für die Öffentlichkeit nichts gegen eine solche Einrichtung, doch bereits in der Gründungsphase von VLB wurden zahlreiche Issues identifiziert, die zu Konflikten führen können. Die Frage in dieser Fallstudienarbeit ist, inwiefern Innovationskommunikation ein Ansatz sein kann, um durch die Diskussion dieser Issues unter Partizipation der Anspruchsgruppen Chancen für diese Gruppen und für das Projekt als Ganzes zu identifizieren und zu nutzen.

Kommunikation ist für den Verein und seine weitere Arbeit ein zentrales Handlungsfeld. Zum einen ist sie konstitutiv, da sie integrierter Bestandteil seiner Identitätsfindung und Entwicklung ist. Zum anderen soll sie den Weg zum Ziel bereiten, indem den Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit die Notwendigkeit der Einrichtung vermittelt wird.

Diese Fallstudienarbeit skizziert und analysiert daher zunächst den Verein und sein Umfeld, erörtert dann die Handlungsoptionen und entwickelt schließlich Empfehlungen für das weitere Vorgehen.

2. Situationsanalyse und Herausforderung

Als wesentlich für den Projekterfolg wird die Kenntnis der Anspruchsgruppen und Issues angesehen (vgl. Braun, 2021, S. 89). In der Situations- und Umfeldanalyse werden daher zunächst nach einer Vorstellung des organisatorischen Rahmens und des VLB die Anspruchsgruppen (Stakeholder) sowie die Positionierung und die kritischen Themen (Issues) identifiziert.

2.1 Ambulante Betreute Wohngemeinschaften

Der Anteil und die Zahl älterer Menschen werden in den kommenden Jahren durch den demografischen Wandel zunehmen. Zu den daraus resultierenden Herausforderungen für die Gesellschaft gehört die Frage, wie für betagte Bewohnerinnen und Bewohner ländlicher Gemeinden künftig unter weitgehender Beibehaltung von Selbstbestimmung die kontinuierliche Integration in das örtliche Leben und eine bedarfsgerechte professionelle Versorgung gewährleistet werden können. Nach Heinze (vgl. 2010, S. 4) spielen im Differenzierungsprozess technische, strukturelle und soziale Innovationen eine Rolle.

ABW sind ein Ansatz, der 2014 im Wohn-, Teilhabe- und Pflegegesetz (WTPG; vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, 2014) gesetzlich festgelegt wurde. Hier sollen „Menschen mit Unterstützungs- und Pflegebedarf in kleinen Gruppen in einem normalen Haushalt ambulant betreut zusammenleben“ (Loch & Scherzer, 2019, S. 13). Die Einrichtung soll ein „wichtige(r) Bestandteil zukunftsfähiger generationsübergreifender Quartierskonzepte werden“ (ebd. 2019, S. 19), indem sie möglichst umfassend in die Dorfgemeinschaft integriert wird. Letztere soll dadurch positiv beeinflusst werden.

ABW sind dabei laut Hasenau & Michel (2017, S. 211)

„keine verschlossenen Anstalten: Sie stehen im Leben, in der Kommune und im wirtschaftlichen Wettstreit mit anderen Wohn-Versorgungsangeboten: Das bedeutet, dass Vermarktung und Kommunikation eine wichtige Funktion und Bedeutung für den Erfolg eines Wohngemeinschaft-Projekts haben“.

Damit einher geht, dass die Anspruchsgruppen vielfältig sind und dass es zahlreiche Intermediäre zwischen externen und internen Anspruchsgruppen gibt. Kommunikation ist konstitutiver Bestandteil der Konzeption (vgl. Zerfaß, Rademacher & Wehmeier, 2013, S. 19) und des Betriebs der Einrichtung: „Medien konstituieren (insbesondere auch für Organisationen) einen gemeinsamen Sinn- und Erlebnisraum (,) und sie bilden eine Schnittstelle und ein Verbindungsglied zwischen unterschiedlichen Institutionen“ (Eisenegger, 2018, S. 27).

2.2 Aufgaben des Vereins „Lebenswertes Beispielburg“

Im Kerngebiet des 1400-Einwohner-Ortes Beispielburg soll eine ABW auf Basis des WTPG entstehen. Aufgabe des VLB ist es, auf Basis eines „Planungsleitfadens“ (Loch & Scherzer, 2019) zahlreiche Entscheidungen zu treffen – etwa die Organisationsform, die Zahl der dort Wohnenden, Qualitätsaspekte, Standort, Architektur und Betriebskonzept. Einige dieser Themen sind klassische Issues, „die von öffentlichem Interesse sind und kontrovers diskutiert werden“ (Ingenhoff & Röttger, 2008, S. 328; siehe 2.3 Analyse des Kontextes). Sie bedeuten für Beispielburg perspektivisch einen

Veränderungsprozess, für den eine Beteiligung der Anspruchsgruppen (siehe 2.3 Analyse des Kontextes) ebenso zentral ist wie geeignete kommunikative Maßnahmen.

Eine Kommunikationsstrategie soll VLB befähigen, die Anspruchsgruppen über die Wohngemeinschaft, die von ihr angestrebten Ziele und angebotenen Leistungen aufzuklären und Beteiligung zu fördern, die Existenz und das Handeln „zu begründen und zu legitimieren und so auch Beziehungen zu vielfältigen Bezugs- bzw. Anspruchsgruppen zu festigen“ (Zowislo-Grünewald, 2020a, S. 85). Dies ist auch innerhalb des Vereins, zu den Mitarbeitenden und den direkt und indirekt verbundenen Kundengruppen nötig (vgl. Hasenau & Michel, 2017; Meyer, 2009, S. 248).

2.3 Analyse des Kontextes

Anspruchsgruppen sowie ihre Rollen, ihre Macht und ihre Positionen können unterschiedlich definiert werden. Etwa nach Ulrich (vgl. 2008, S. 422) nach dem machtsstrategischen Konzept als Gruppen, die einen Einfluss auf das Unternehmen nehmen können. Oder nach dem normativ-kritischen Konzept als alle, die legitime Ansprüche haben, sei es durch Verträge oder allgemein-moralische Rechte. Coudenhove-Kalergi & Faber-Wiener (2016, S. 73) gehen davon aus, dass

„aus unternehmensethischer Perspektive (...) nur das normativ-kritische Konzept zu akzeptieren (ist), bei dem die Stakeholder nicht Objekt der Organisation sind wie im machtsstrategischen Konzept, sondern zum Subjekt und somit zu einem wichtigen Teil der Organisation werden.“

Entsprechend häufig zu finden ist die hier genutzte Übersetzung „Anspruchsgruppe“ (Mesicek, 2016, S. 5) für den Begriff Stakeholder.

VLB hat bereits in vorangegangenen Workshops seine Struktur, Organisation und Umwelt reflektiert, sodass teilweise auf vorhandenes Wissen zurückgegriffen werden kann. Unter anderem wurden die Anspruchsgruppen identifiziert, allerdings in einer hier kritisch zu hinterfragenden, weil dichotomen Sichtweise als interne und externe Anspruchsgruppen, ohne die intermediäre Position zu berücksichtigen.

Die Anspruchsgruppen wurden für diese Fallstudienarbeit als „Momentaufnahme“ zunächst grob unterteilt – in der Absicht, die Erkenntnisse im Verlauf des Prozesses stetig weiterzuentwickeln und zu detaillieren (vgl. Walker, 2013, S. 73). In Anlehnung an Banerjee & Bonnefous (vgl. 2011, S. 129; vgl. auch Kumar, Rahman & Kazmi, 2016, S. 48 f.) wurden die Gruppen in „Fördernde“ (supportive), „Fordernde“ (obstructive) und „Interessierte“ (passive) unterteilt (siehe Abbildung 1 – Von VLB in der Konzeptionsphase identifizierte Anspruchsgruppen). Der Begriff „obstructive stakeholder“ wurde dabei bewusst vermieden und durch (Informationen) „Fordernde“ ersetzt, da zum jetzigen

Zeitpunkt keine Gegner des Projektes identifiziert wurden¹. Der Zielsetzung entspricht es, mit Instrumenten der Anspruchsgruppenkommunikation „Interessierte“ durch Überzeugung zu „Fordernden“ zu machen und sie als „Fördernde“ zu gewinnen (vgl. Zowislo-Grünewald, 2020a, S. 54).

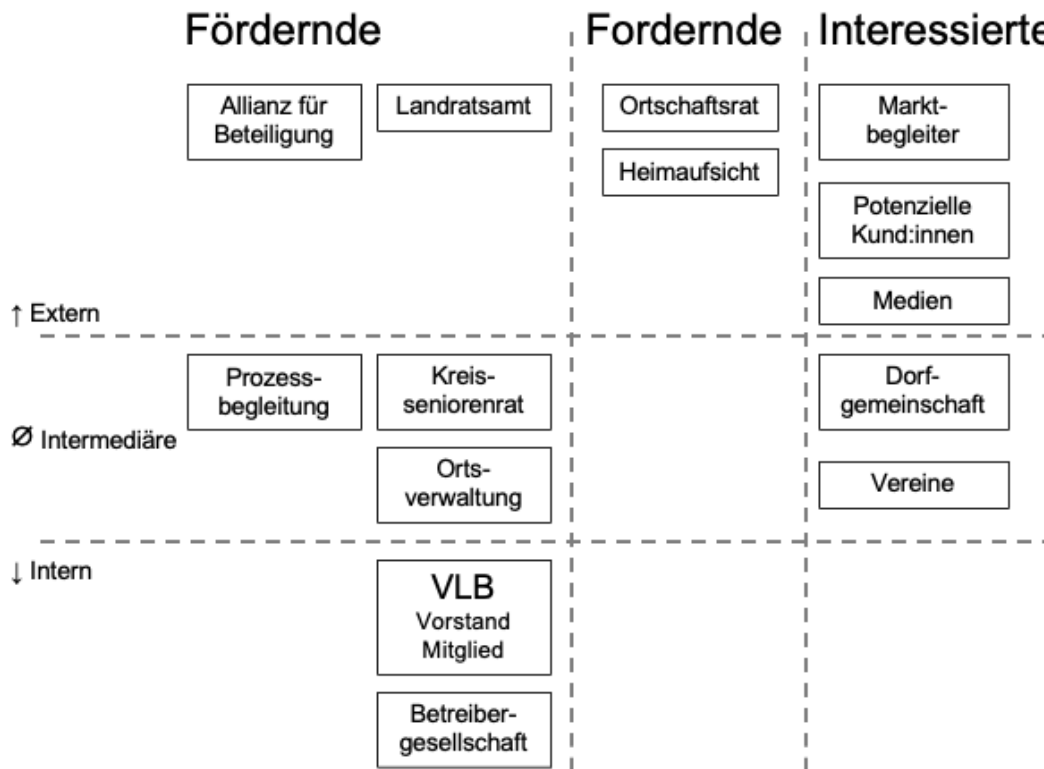


Abbildung 1 – Von VLB in der Konzeptionsphase identifizierte Anspruchsgruppen

Quelle: (Eigene Darstellung auf Basis von Banerjee & Bonnefous, 2011, S. 129)

Es ist erkennbar, dass die Grenzziehung zwischen externen und internen Anspruchsgruppen nicht nur durch eine relevante Gruppe von Intermediären geprägt wird, sondern auch, dass die Übergänge fließend sind und es große Überschneidungen gibt. Die Dorfgemeinschaft kann als einen großen Teil der Beteiligten umfassend gesehen, aber auch als externe sowie teilweise interne Gruppe interpretiert werden (etwa deshalb, weil sie durch den Ortschaftsrat im Verein politisch vertreten wird).

Zudem wurden die Anspruchsgruppen nach ihrer Relevanz für VLB eingeteilt (vgl. Abbildung 2 – Relevanz der Anspruchsgruppen).

¹ Hier ist zu erwähnen, dass der Bedarf an Pflegeplätzen das Angebot übersteigt und die lokale Bindung eine Mobilität der Kund:innen in andere Einrichtungen bremst, weshalb nicht von einer Konkurrenz, sondern einer Koopetition mit den Marktbegleitern ausgegangen wird (vgl. Staar & Atzpodien, 2017, S. 26).

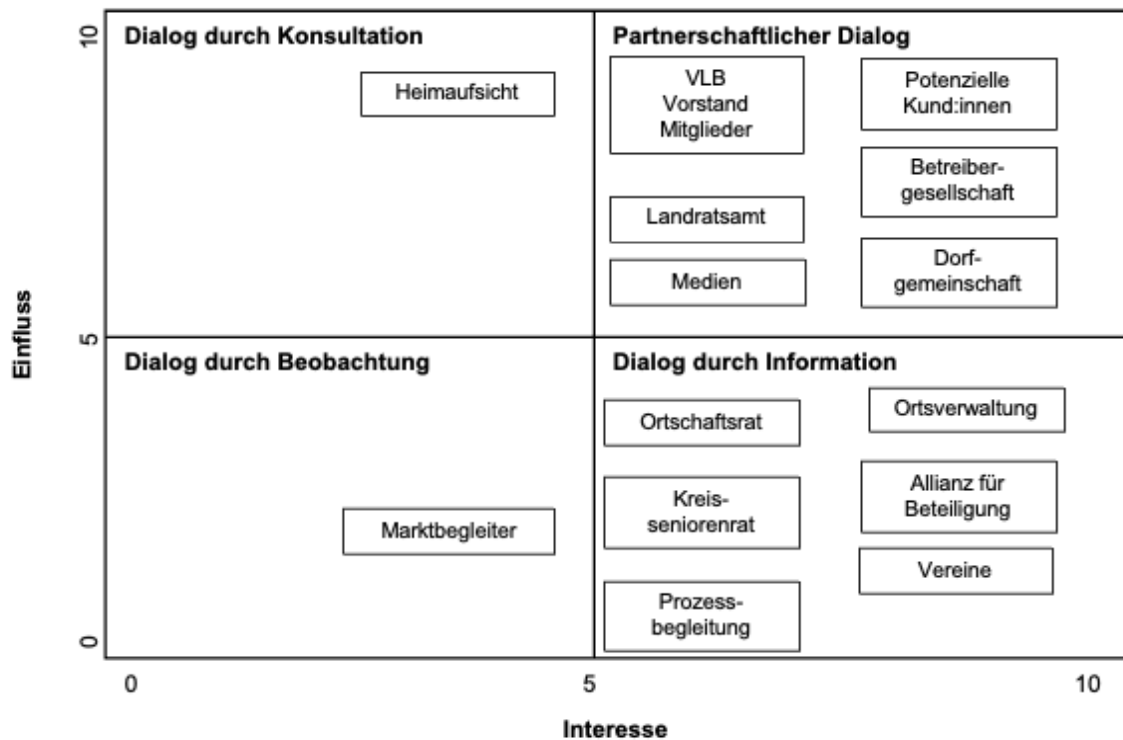


Abbildung 2 – Relevanz der Anspruchsgruppen

Quelle: (Eigene Darstellung auf Basis von Mendelow, 1981, S. 412; Polonsky, 1996, S. 217; Walker, 2013, S. 72)

Die Analyse der Anspruchsgruppen „ist bereits traditionell dafür zuständig, das Innen- und Außenverhältnis von Organisationen zu beobachten und zu beeinflussen, beispielsweise indem neue und künftig wichtige Themen frühzeitig identifiziert werden“, wie Lintemeier & Rademacher (2016, S. 32) ausführen.

Wichtig für die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen ist das Issues Management, um „aufkommende Ansprüche, die das gegenwärtige Netz der Erwartungshaltungen an ein Unternehmen verändern können, zu identifizieren und passende Kommunikationsstrategien zu entwickeln“ (ebd. 2016). Nach Ingenhoff & Röttger (2008, S. 328 f.; vgl. auch Rössler, 2015, S. 462) sind Issues durch die in Tabelle 1 aufgeführten Merkmale gekennzeichnet.

Tabelle 1 – Merkmale von Issues

<i>Merkmals</i>	<i>Bezug zum Fallbeispiel</i>
<i>Öffentliches Interesse</i>	Institutionelle Akteure wie der Ortschaftsrat beraten Planung und Umsetzung
<i>Aufweisen eines Konfliktcharakters mit Chancen und/oder Risikopotenzial</i>	Die Beeinflussung wird vorrangig mit Fokus auf Chancen diskutiert; Notwendigkeit und Kosten (für Gemeinschaft und potenzielle Mieter/-innen) werden hinterfragt
<i>Potenzielles bzw. aktuelles Betreffen der organisationalen Handlungsspielräume</i>	Für die Organisation Gemeinde fallen erhebliche Kosten an
<i>Wahrnehmung und Kommunikation eines potenziellen Anliegen</i>	Die Realisierung beeinflusst den Haushalt und damit Möglichkeiten für Investitionen sowie laufende Ausgaben
<i>Zusammenhang mit einem oder mehreren Ereignissen (»Events«)</i>	Demografischer Wandel; Diskussion über Wohnen im Alter; gesetzliche Festlegung der ABW im WTPG

Quelle: (Eigene Darstellung auf Basis von Ingenhoff & Röttger, 2008, S. 328)

Die Issues (siehe Tabelle 2 – Für VLB identifizierte Issues) können dabei sowohl extern als auch intern entstehen oder entstanden sein. Wie relevant und dringlich sie sind, wird von den mit ihnen konfrontierten Anspruchsgruppen festgelegt, verhandelt und in Bezug gesetzt (vgl. Bentele, Rutsch & Röttger, 2001, S. 143).

Tabelle 2 – Für VLB identifizierte Issues

<i>Issue</i>	<i>Strategie & Kommunikationsziele</i>
Personal gewinnen	Employer Branding
Optimale Bewohner/-innenzahl	Kommunikation der Gründe für die Entscheidung (bessere Qualität der Betreuung)
Exklusion von niedrigen Pflegestufen	Kommunikation der Gründe für die Entscheidung (Zuschüsse senken monatliche Kosten für Bewohner/-innen)
Preisniveau festlegen	Aufklären über Kosten und mögliche Leistungen; Realistische Erwartung vereinbaren
Stufenweise Realisierung (erst Pflege-Wohngemeinschaft, dann Generationen-Wohnkonzept)	Kommunikation der Gründe für die Entscheidung (Kapazität der Arbeitsgruppe; Zuschuss-Situation; Verfügbarkeit von Bauland)
Anbieter- oder vollständig selbstverantwortete Organisation	Abstimmung mit Anspruchsgruppen
Gelingen der lokalen Integration	Abstimmung mit Anspruchsgruppen

Quelle: (Eigene Darstellung)

Notwendig ist daher laut Zowislo-Grünewald (2020a, S. XVIII) für das Kommunikationsmanagement

„eine proaktive, vorausschauende sowie strategiegestaltende Sichtweise bzw. Funktion von Unternehmenskommunikation, die an den Interessen des Unternehmens sowie zugleich an denjenigen seiner internen wie externen Anspruchsgruppen orientiert ist“.

Dazu muss die Positionierung des VLB bekannt sein, weshalb sie im Folgenden kurz skizziert wird.

Tabelle 3 – SWOT-Analyse für VLB identifiziert die Positionierung (nach Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen = SWOT) und zeigt bezüglich der internen Faktoren die typischen Charakteristika eines diversen Teams (vgl. Mannix & Neale, 2005, S. 31): Kreativität und Meinungspluralität können förderlich, aber auch beispielsweise durch interne Konflikte hinderlich sein. Ebenso typisch sind die Herausforderungen einer ehrenamtlichen Organisation (vgl. Harris, 1998, S. 144): Langfristige Ziele müssen mit den Erwartungen und Wünschen der Mitglieder in Einklang gebracht, die wirtschaftlich orientierten Anspruchsgruppen und Partner/-innen integriert sowie externe Einflussfaktoren und Chancen berücksichtigt werden.

Tabelle 3 – SWOT-Analyse für VLB

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diverses Team - Multiplikatoren - Fachkompetenz - Entscheidungskompetenz 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meinungsdiversität - Befangenheit - Eingeschränkter Blickwinkel - Ressourcen (v.a. zeitlich)
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erweiterung des Integrationsgedankens (Bürgerhaus, Veranstaltungen o.ä.) - Fördermittel - Unterstützung durch externe Institutionen 	<p>Bedrohungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulatorische Änderungen - Kapazitätsprobleme der Kooperationspartner - (überzogene) Erwartungshaltung der Dorfgemeinschaft - (hohe) Kosten für die Unterbringung

Quelle: (Eigene Darstellung)

Für VLB ist aufgrund seiner Struktur und Zielsetzung der Innovationsprozess keine intern zu bewältigende Aufgabe. Nach Mast (vgl. 2015, S. 971) ist es „open innovation“, das heißt, das Netzwerk wird nicht nur in den Prozess einbezogen, sondern arbeitet kollaborativ am Ergebnis mit (siehe auch 3.2). Entwicklung und Planung sind nicht allein Aufgabe des VLB, sondern die Anspruchsgruppen bringen sich in den Innovationsprozess ein.

Laut Mast (2015) sowie Zerfaß et al. (2013) kommen damit der Organisation neue Rollen zu: Sie muss bisherige Konzepte hinterfragen, den Ideenfindungs- und Innovationsprozess moderieren, Kommunikation ermöglichen und die Ergebnisse professionell kommunizieren.

2.4 Kommunikationsziele

Zusammenfassend ist das Kommunikationsziel der Organisation VLB, Legitimation und Akzeptanz für das Projekt und die damit verbundenen Innovationen zu schaffen und damit nach Fritzsche die „notwendige Bedingung für (den) Erfolg“ (Herlt, 2021). Dies ist als Erweiterung des klassischen Ansatzes der Public Relations zu verstehen. Zudem ist Kommunikation, wie dargestellt, konstituierend für das Projekt.

2.5 Besondere Herausforderungen in der Kommunikation

Besonderheit bei VLB ist zum einen, dass ein „gesellschaftlich (weitgehend) akzeptiertes“ (Brettschneider, 2020, S. VI) Bauprojekt im Zentrum der Aktivitäten steht. Zu diesen gibt es „vergleichsweise wenige Untersuchungen“ (ebd. 2020), da sich die Forschung weitgehend auf umstrittene Vorhaben beschränkt, bei denen es zu Konflikten kam.

Andererseits liegen den Zielen von VLB als hybrider Organisation „gleichermaßen medizinische, gemeinwohl-orientierte und wirtschaftliche Werte zugrunde, die stets Abwägungen der Akteur/-innen und Organisationen erforderlich machen“ (Reifegerste, 2021, S. 4). Die Kommunikation muss daher an die Anspruchsgruppen angepasst werden (vgl. Bergfeld, Plagmann & Lutz, 2021, S. 117), um Spannungen zu vermeiden.

3. Lösungsansätze

Als Lösung für die Herausforderungen wird im Bereich der Kommunikation ein geeignetes strategisches Konzept skizziert, das den Kontext, den aktuellen Veränderungsprozess und unterschiedliche aktuelle Kommunikationsansätze berücksichtigt.

3.1 Kommunikationskonzepte

Nach Bruhn (2009, S. 3) ist „Gegenstand der Kommunikation (...) die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen“. In einem Wettbewerbsumfeld ist sie zudem als Wertschöpfungsprozess zu sehen (Zowislo-Grünwald, 2020b, S. XVIII), der zunehmend über soziale Medien läuft.

Bezüglich dieser Medien ist einerseits zu berücksichtigen, dass sich Akteur/-innen in ihnen leicht ablenken lassen (Mark, Iqbal, Czerwinski & Johns, 2015; Robards, 2019).

Andererseits kann aber auch eine stärkere Vernetzung und Interaktion mit dem Umfeld und damit mit den Anspruchsgruppen entstehen. Da es also um das Verhältnis der Organisation zu den Anspruchsgruppen geht, stehen Public Relations im Zentrum – als „funktionaler Beitrag zur Erhaltung und Entwicklungsfähigkeit pluralistischer sozialer Systeme“ (Flieger, 1981, S. 48). Sie sollen also entsprechende Entscheidungsprozesse positiv beeinflussen, Issues diskutieren und zur Lösung beitragen.

Im vorliegenden Fallbeispiel findet die Kommunikation weitgehend in einem Dorf statt und damit innerhalb eines örtlich klar begrenzten Umfelds. Zudem sind die Anspruchsgruppen überwiegend ältere Bürgerinnen und Bürger. Es kann daher von entsprechend beständigen Strukturen und Institutionen, stabilen Normen und Rollen, sowie starken Bindungen ausgegangen werden (von Gliszczynski, 2017, S. 4; vgl. Piselli, 2007, S. 868 f.;). Nach Wunsch et al. (2021, S. 14) ist interpersonale Kommunikation daher ein – wenn nicht der – entscheidende Einflussfaktor. Es ist folglich zu berücksichtigen, dass weniger Fakten und Argumente zählen als vielmehr die Intensität und Qualität der Beziehung zum/zur Akteur/-in des VLB. Kennzeichnend für interpersonale Kommunikation ist laut Schenk & Rössler (1994, S. 283) die „Kongruenz von Gesprächsthemen und Koorientierung“. Hierin liegt eine Chance für die Public Relations, da laut Thiele (2018, S. 138)

„Mund-zu-Mund-Propaganda die stärkste Art der Werbung (im sozialen Wirtschaftsraum) ist, so sind die Multiplikatoren diejenigen, die für eine Verbreitung von Informationen sorgen. Ob positiv oder negativ (,) sei hierbei dahingestellt.“

Von Gliszczynski (2017, S. 4) weist darauf hin, dass „belastbare persönliche Beziehungen zwischen Akteuren im Quartier ein Faktor des Gelingens (sind), da sie für gegenseitiges Vertrauen sorgen.“ Hinzu kommen allerdings (ebd. 2017)

„feste Kommunikationsstrukturen, wie z.B. regelmäßig stattfindende Gremien, (...) weil sich Akteure im Quartier hier unabhängig von persönlichen Beziehungen gegenseitig informieren und koordinieren können – insofern wirken solche Strukturen vor allem, wenn (noch) keine persönlichen Beziehungen bestehen.“

Aus der vorausgegangenen Analyse wird deutlich, dass für die Kommunikation ein strategischer Ansatz nötig ist, der sich „auf die entsprechenden Anspruchsgruppen und Teilöffentlichkeiten sowie deren Wahrnehmungen und Deutungsmuster“ bezieht (Zowislo-Grünewald, 2020a, S. 71).

Grundlage ist ein Kommunikationskonzept, das die Aktivitäten „formalisiert, präzisiert, dirigiert und evaluiert“ sowie die Problemlösungen in einen „objektiv-logischen Zusammenhang“ bringt (Kirf, 2018, S. 120). Intern soll dabei die Identität und Organisationskultur gestärkt werden, während extern Vertrauen aufgebaut und Souveränität demonstriert wird (vgl. Dikken, 2021, S. 26). Zudem müssen Ansprüche in die Konzeption einfließen.

Nach Röttger et al. (2013, S. 10) können diese Ansprüche und Ziele der Organisation durch strategische Kommunikation erreicht werden. Sie dient als Instrument, sorgt für eine Fokussierung und zielt auch auf eine Messbarkeit des Erfolges. Dazu müssen „Kommunikationsziele, die zu erreichen sind, mit Blick auf die Adressaten formuliert werden“ (Kirf, 2018, S. 120). Themen, die nicht unmittelbar mit den Zielen in Verbindung stehen, werden dagegen ausgeblendet. Zudem werden die Kommunikationsmaßnahmen aus Sicht der Organisation als Kommunikator festgelegt und umgesetzt.

Mit diesem Vorgehen können nach Kirf (2018, S. 126) unterschiedliche Zieldimensionen oder -typen erreicht werden:

- Kognitive Ziele: Wissen aufbauen, erweitern, modifizieren
- Affektive Ziele: Einstellungen, Interessen bestärken, korrigieren
- Konative Ziele: Handlungen mobilisieren, Verhalten verändern

Nach Mast & Stehle (vgl. 2016, S. 73 ff.) lassen sich zudem verschiedene Erwartungstypen der Adressaten identifizieren, die in Tabelle 4 – Erwartungstypen der Q-Sort-Erhebung an einem Beispiel eines Großprojektes dargestellt werden. Die Darstellung dient hier dazu, die prinzipielle Beschäftigung mit Anspruchsgruppen und Adressaten, ihren Charakteristika und Präferenzen aufzuzeigen.

Tabelle 4 – Erwartungstypen der Q-Sort-Erhebung

<i>Erwartungstyp</i>	<i>Charakteristikum</i>	<i>Präferierte Kanäle</i>
Anspruchsvoll	Passiv, lokalbezogen: Interessiert sich für Nutzen, Folgen und Gründe; möchte gehört werden; ist wenig an Dialog interessiert	Print, Plakat, Flyer
Aktiver Dialog	Multikanalaffin, dialogbereit: hohes Bedürfnis an frühzeitiger Information; möchte sich gehört werden und sich aktiv einbringen	Persönlich, Print, Plakat, Flyer, Veranstaltung, Online
Nutzenorientiertes Gespräch	Persönlich kommunizierend, geografisch bindingslos: wünscht sich Rat, Hilfe, Empfehlungen; aber nicht von Seiten der Politik	Persönlich (vorrangig), Print, Plakat, Flyer, Veranstaltung, Online
Verschlossen heimatverbunden	Heimatverbunden, detailgenau: Präzise Information; Auswirkungen auf seine Heimat; keine Bereitschaft zum Dialog	Print, Plakat, Flyer

Quelle: (Eigene Darstellung auf Basis von Mast & Stehle, 2016, S. 73 ff.)

Kirf (2018) und Zimmer (2020) schlagen dabei ein phasenweises Vorgehen mit Leitfragen vor. Es reicht von der Organisation über die Analyse sowie Strategie und Planung bis hin zur Umsetzung und Evaluation (siehe auch

Anhang 3 – Phasen des Konzeptionserstellungsprozesses). Voraussetzung für die Erstellung eines strategischen Kommunikationskonzeptes allein durch den Absender ist, dass unter anderem Ziele, Inhalte, Ressourcen, Adressaten, die Rezeption, Interpretation und Akzeptanz des Produktes oder der Dienstleistung ebenso bekannt sind wie die Antwort auf die Frage, welche Defizite in der Kommunikation optimiert „und welche Stärken aktiviert bzw. intensiviert werden sollen“ (Kirf, 2018, S. 126). In der Praxis wird ein Kommunikationskonzept selten ohne Berücksichtigung des Adressaten und seiner Rolle(-n) erstellt, dennoch ist der Einfluss der Anspruchsgruppen im Fallbeispiel besonders stark – auch auf die konkrete Gestaltung des Produktes ABW. Daher wird im Folgenden der Ansatz der Innovationskommunikation als stärker auf Partizipation ausgerichtetem Vorgehen diskutiert.

3.2 Innovationskommunikation

Innovationskommunikation ist ein Ansatz der integrierten Kommunikation, der im Folgenden näher betrachtet wird, indem zunächst der Begriff Innovation im Allgemeinen, die soziale Innovation im Besonderen sowie Innovationsmanagement und -kommunikation definiert werden.

Der Begriff der Innovation bezieht sich häufig auf technische Erfindungen (Invention), die sich erfolgreich im Markt durchsetzen (Diffusion; vgl. Nelke, 2021, S. 484). Dabei wird etwa von Vahs & Brem (2015, S. 52 ff.) zwischen Produkt-, Prozess- und Strukturinnovationen unterschieden. Hartschen et al. (vgl. 2015, S. 9) bezweifeln allerdings, dass diese Differenzierung in der Praxis durchführbar ist.

Eine weitere Beschreibung von Innovation kann anhand von Kriterien erfolgen (vgl. Hauschildt, Salomo, Kock & Schultz, 2016, S. 6 ff. Mast, 2015, S. 966 f.). Die Dimensionen Inhalt, Intensität, Subjektivität, Prozess und Normativität (siehe auch Anhang 1 – Dimensionen der Innovation: Abbildung 7 – Dimensionen der Innovation) decken dabei unterschiedliche Perspektiven und Fragestellungen ab.

Merkmale der Innovation sind Neuheit, Unsicherheit und Risiko, Komplexität und Konfliktgehalt (vgl. Perl, 2007, S. 31). Insofern sind Innovationen mit Hoffnungen und Erwartungen, aber auch mit Skepsis und Ängsten verbunden. Innovator/-innen können daher auf Widerstände stoßen (vgl. Hill, 2020, S. 159).

Die soziale Innovation zeichnet sich durch von Akteur/-innen und Akteursgruppen bewusst veränderte Praktiken in einzelnen Kontexten aus (vgl. Howaldt & Schwarz, 2010, S. 89). Dadurch sollen Herausforderungen bewältigt, Issues gelöst und Erwartungen besser als mit den herkömmlichen Methoden befriedigt werden. Auch für soziale

Innovationen gilt, dass sie erst dann als solche gelten, wenn sie sich im Markt etabliert haben – wenn also das betreffende Umfeld oder ein Großteil der Gesellschaft die neue Praktik akzeptiert hat. Mast (2015, S. 965) betont daher, dass

„Innovationen (...) nicht herbeigeredet oder angeordnet werden (können). Sie benötigen engagierte Menschen, leistungsfähige Systeme und Strukturen, die Erfindungen generieren, und ein wirtschaftliches, politisches und soziales Umfeld, das auch die Umsetzung von Ideen in marktfähige Produkte ermöglicht (...) Die Kommunikation über Innovationen übernimmt eine wichtige Funktion als Katalysator und Verstärker von Prozessen, die Innovationen hervorbringen oder verhindern können.“

Insofern sind insbesondere soziale Innovationen also „Prozesse kollektiver Schöpfung“ (Crozier & Friedberg, 1993, S. 19), bei denen im Ergebnis neue Routinen – im konkreten Fall der Einbindung in die Dorfgemeinschaft – entstehen, deren Voraussetzung aber innovative Allianzen (Heinze, 2010, S. 9) und vorangegangene Kommunikationsprozesse sind.

Noch stärker reduziert, folgt auf das Wissen über Lösungsoptionen die Überzeugung der Anspruchsgruppen, die Entscheidung für die Umsetzung und im Idealfall die Bestätigung in der Praxis (vgl. Rogers, 1983, S. 163 f.)

Hill (vgl. 2020, S. 159) nennt vier Bereiche, die für eine erfolgreiche Kommunikation von Innovationen vermittelt beziehungsweise adressiert werden sollten: die Anwendbarkeit, die Einbettung in den aktuellen oder künftigen Kontext, den Wert für die Anspruchsgruppen sowie anschauliches Storytelling. Hills Ausführungen beziehen sich auf den Bereich Verwaltung, können jedoch hier zumindest als Anhaltspunkt dienen, da auch im konkreten Fallbeispiel Bürgerinnen und Bürger und öffentliche Institutionen zentrale und relevante Anspruchsgruppen sind.

Insgesamt werden Strategie und Instrumente der Innovationskommunikation als entscheidende Herausforderungen gesehen (vgl. Huck, 2007, S. 5). Sie dienen dazu, die treibenden Organisationen als Innovatorinnen und Innovatoren darzustellen und gleichzeitig den Anspruchsgruppen den Sinn und die Legitimation der Innovation zu vermitteln. Nach Zerfaß & Möslein (2009, S. VII) „zeichnet sich ein Trend zu offenen, kollaborativen und global verteilten Prozessen ab, die paradigmatisch als „Open Innovation“ bezeichnet werden“: Organisationen entwickeln nicht mehr Innovationen und kommunizieren oder präsentieren sie nach Abschluss ihrer internen Überlegungen den Anspruchsgruppen, sondern Letztere werden systematisch in den Innovationsprozess eingebunden (vgl. Roëble, 2007, S. 12). Chesbrough (2003, S. XXVI) formuliert dazu plakativ „Not all the smart people work for us. We need to work with smart people inside and outside our company.“ Die eigentliche Innovation entsteht dabei zum einen erst, wenn die

Gesellschaft die Neuerung einsetzt („Networks of Innovation“). Zum anderen gehört zu den erfolgversprechenden Faktoren, dass „Institutionen aus öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor gemeinsam übergreifende Innovationssysteme bilden und produktiv zusammenarbeiten“ (Roeßle, 2007, S. 13). Dadurch kann Innovationskommunikation als Katalysator zur Verbesserung der Invention fungieren.

Operativ setzt Zerfaß (Roeßle, 2007, S. 21 ff. vgl. Zerfaß, 2005, S. 35 ff.) auf die Kommunikation positiver Aspekte der Innovation über Massenmedien, die passende Aufbereitung der Kommunikationsmittel sowie direkte und indirekte Kommunikation – etwa über Promotorinnen und Promotoren sowie etablierte Institutionen. Hinzu kommen Ansätze wie Storytelling, Word-to-mouth und die Schaffung eines geeigneten Innovationsklimas innerhalb der Organisation.

Dabei besteht allerdings weder ein einheitliches Vorgehen noch ein Zwang zur Anwendung. Ernst & Zerfaß (vgl. 2009, S. 76 f.) zeigen vielmehr eine Positionierung der Innovator/-innen und Kommunikator/-innen in einer Matrix auf, die auf dem Kommunikationsverständnis einerseits und dem Innovationsverständnis andererseits basiert (siehe Abbildung 3 – Typologie der Kommunikatoren).

Kommunikationsverständnis	Strategisch	<i>Strateg/-innen</i>	<i>Spielmacher/-innen</i>
	Persuasiv	<i>Traditionalist/-innen</i>	<i>Taktiker/-innen</i>
		Closed	Open
Innovationsverständnis			

Abbildung 3 – Typologie der Kommunikatoren

(Eigene Darstellung auf Basis von: Ernst & Zerfaß, 2009, S. 76)

Der integrierte Prozess der Innovationskommunikation wird von Bruhn & Ahlers (2013, S. 139 ff.) grob in den Entwicklungs- und den Implementationsprozess unterteilt und erstreckt sich von der Ideenfindung über die Auswahl und Umsetzung über den gesamten Lebenszyklus der Innovation. Krugsberger (vgl. 2019, S. 223 f.) schlägt ein Phasenmodell vor, das darstellt, wie Individuen Innovationen antizipieren und akzeptieren. Das Modell soll Ansatzpunkte für die Innovationskommunikation bieten (siehe Anhang 2 – Informationsverarbeitungsmodell).

Dabei finden nach Pfeffermann (vgl. 2011, S. 261) verschiedene Austausch- oder Kommunikationsprozesse statt:

- In der Phase der Ideengenerierung, um Bedarf und Potenziale zu erkennen,
- Während der Entwicklung und Planung, um das Konzept zu optimieren und marktreif zu gestalten,
- Zur Einführung, um die Innovation zu kommunizieren.

Zusammengefasst, dient Innovationskommunikation zum einen als Katalysator und konstituierendes Element im Prozess der Innovationsentwicklung und zum anderen im Rahmen einer Kommunikationsstrategie der „verständlichen, nachvollziehbaren und differenzierten Vermittlung von Innovationen an ausgewählte Stakeholder“ (Huck-Sandhu, 2009, S. 195). Dabei stehen Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten im Fokus. Zu den Instrumenten gehören laut Huck-Sandhu (ebd. 2009, S. 198 ff.)

- *Campaigning*, also die gezielte Nutzung von Massenmedien mit der Absicht, zu informieren und Anschlusskommunikation anzustoßen,
- *Framing*, also die Anknüpfung an Themen, die den Anspruchsgruppen bekannt sind sowie Betonung einzelner, nachvollziehbarer und relevanter Aspekte zur Reduktion von Befürchtungen, Reduktion der Komplexität und Kanalisierung von Erwartungen,
- sowie *Storytelling*, um einfach, nachvollziehbar und emotional über Geschichten die zu erwartenden Entwicklungen zu veranschaulichen.

Bruhn & Ahlers (2013, S. 156) definieren bezüglich der Strategie drei Kernelemente für die Innovationskommunikation: die strategische Positionierung (Benefits und Unique Selling Proposition), die Kernbotschaft (Grundidee und konstituierendes Statement) und die Instrumente (wesentliche Kommunikationskanäle).

Es werden folglich Themen gesetzt und aktiv strategisch gemanagt. Zur Strategie gehört auch die Erfolgsmessung, die im Folgenden kurz betrachtet werden soll.

3.3 Erfolgsmessung

Non-Profit-Organisationen (NPO) können ihren Erfolg oder den Projektwertbeitrag nicht rein monetär messen (vgl. Gmür, 2016, S. 457), sondern müssen laut Greiling (2017, S. 126) die finanzielle, ökologische und soziale Dimension berücksichtigen. Es geht dabei um die Umsetzung eines Auftrags, einer Mission oder um eine gesellschaftlich erwünschte Wirkung. Entsprechend sind die Ziele der NPOs zwischen Anspruchsgruppen

verhandelt, komplex und begrenzt quantifizierbar. Dennoch ist im Interesse der NPO ein Reporting wichtig, da laut Social Reporting Initiative (2014, S. 2)

„eine transparente Darstellung der eigenen Erfolge und Wirkungen (...) einen erheblichen Beitrag zur Legitimation der eigenen Arbeit, zur Gewinnung von Ressourcen, zur Qualitätsentwicklung und Organisationssteuerung leisten (kann).“

Jäger & Schröder (vgl. 2013, S. 12 ff.) weisen hier auf die Problematik der Erfolgsmessung insbesondere in hybriden Non-Profit-Organisationen (HNPO), die „zwischen Markt und Bürgergesellschaft“ existieren, hin. Diese geben ihre Gewinne nicht an Management oder Investor/-innen ab, sondern dienen dem Wohl der Kundengruppen. Dabei ist es schwer zu ermitteln, wie hoch dieser Gewinn ausfällt, da aufgrund des Hansmanns Non-Distribution Constraint (ebd. 2013, S. 13 f.) die HNPO oftmals Effizienz und Effektivität sowie Ergebnisse besser einzuschätzen weiß, als die Kundengruppen.

Um trotz dieses Dilemmas Erfolge zu messen, können zwei verschiedene Ansätze herangezogen werden. Beim Ressourcenansatz ist vereinfacht gesagt die Frage, wie gut die vom/von der Geldgeber/-in definierten Kriterien erfüllt werden. Der Adressatenansatz richtet dagegen seine Messung an dem Kontext aus, in dem die Maßnahme umgesetzt wird.

Abbildung 4 – Erfolgsmessung in NPO zeigt mögliche Kategorien, nach denen die Umsetzung der Innovationskommunikation und der Gesamtmaßnahme beurteilt werden können.

ADRESSATEN-ANSATZ	institutionalisiert	Missionsorientierte Erfolgsmessung Fokus auf Missionsumsetzung	Hybride Erfolgsmessung Übersetzung der Ergebnisse der Erfolgsmessung zwischen Adressaten und Geldgeber
	nicht institutionalisiert	Diffuse Erfolgsmessung Keine klare Definition von Erfolg	Ökonomische Erfolgsmessung Fokus auf Ressourcengewinnung
		nicht institutionalisiert	institutionalisiert
		RESSOURCEN-ANSATZ	

Abbildung 4 – Erfolgsmessung in NPO

(Quelle: Jäger & Schröder, 2013, S. 20)

Dabei setzen viele NPOs auf die missionsorientierte Erfolgsmessung, das heißt, sie belegen, was umgesetzt wurde und wie im vorliegenden Fall die Kommunikation zum Gelingen des Projektes beigetragen hat – etwa über Gutachten, Berichte und

Dokumentationen für die Geldgeber/-innen und Partnerorganisationen. Sehr häufig ist die diffuse Erfolgsmessung, da in diesen Fällen keine klaren Erfolgskriterien festgelegt wurden. Vor allem sehr professionell agierende Organisationen messen dagegen ökonomisch ihre Ergebnisse.

Die hybride Erfolgsmessung schließlich setzt am stärksten auf Kommunikation: sie übersetzt laut Jäger & Schröer (2013, S. 21) zwischen Geldgeber/-innen und Partnerorganisationen sowie den lokalen Betroffenen. Es werden also sowohl ökonomische Kriterien und die Erfüllung der Mission berücksichtigt als auch die von den lokalen Anspruchsgruppen wahrgenommenen Effekte dokumentiert und gegenüber den externen Anspruchsgruppen dargestellt. Diese Form der Erfolgsmessung drückt sich nicht nur durch die Dokumentation aus, sondern auch durch „innovative Finanzierungs- und Interventionsstrategien“ (ebd. 2013, S. 21 f.). Im Sinne des Social Reporting (Social Reporting Initiative, 2014, S. 12) wird hier folglich unter anderem geprüft, welche Leistungen und welche erwünschten (sowie nicht intendierten) Wirkungen entstanden sind, um das System gegebenenfalls anzupassen.

3.4 Kommunikationstechnik vs. Strategy as practice

Nicht zuletzt angesichts der Problematik der Messbarkeit der Erfolge stellt sich die Frage, ob im vorliegenden Fall eine Befähigung/Empowerment/Enabling (vgl. Zeffass (sic!) & Franke, 2013, S. 6) der Vereinsmitglieder zur Kommunikation im Sinne einer „Strategy as Practice“, Koorientierung (vgl. Bürker, 2013, S. 104; Whittington, 1996, S. 731) und „Communication as Constitutive of Organization“ (CCO; Wehmeier & Schoeneborn, 2018, S. 12) sinnvoller ist als Kommunikationstechniken in einem extern erarbeiteten Kommunikationskonzept festzulegen und zu vermitteln (vgl. Strauss, 2018, S. 39). Die Antwort ist nur scheinbar trivial, da etwa Strauss (vgl. ebd. 2018, S. 15) darauf hinweist, dass viele populäre Ratgeber das Versprechen einer „schnellen, rezeptartigen Wissensübergabe“ geben und der „komplexe, langwierige Lernprozess“ zur tatsächlichen Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten und der Befähigung zur Kommunikation für Laien weniger attraktiv erscheint. In der Tat zeigt die Literaturrecherche, dass es – wie bei allen Kommunikationsprozessen – keinen stringenten, anerkannten Plan gibt, um die Herausforderung des Fallbeispiels zu lösen, sondern iterative, von Dialog und Beteiligung geprägte Prozesse, die auch die Kultur, das Wissen, die Beziehungen und die Dynamik der Organisation selbst betreffen.

Es stellt sich die Frage, ob etwa Selbstführung, Ganzheitlichkeit und evolutionäres Wachstum im Sinne von Laloux (vgl. 2014, S. 56) und nach Druckers Bonmot „Culture eats strategy for breakfast“ (ebd. 2014, S. 33) der passende Ansatz für VLB sind. Auch

Mast (vgl. 2015, S. 973) betont die Bedeutung der Kommunikationskultur für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen – die wesentlichen Akteur/-innen des Vereins sind demnach als Promotor/-innen zu sehen, die durch einheitliches Verhalten andere motivieren, sich am Innovationsprozess zu beteiligen. Bei Projekten mit starken Auswirkungen gewinnen Beteiligungsprozesse auf Augenhöhe wie etwa Stakeholder-Dialoge an Bedeutung (vgl. Künkel, Gerlach & Frieg, 2019, S. 6; Sinning, 2018, S. 207 ff.). In allen drei Stufen der Kommunikation und Beteiligung – also Information, Konsultation und Kooperation (Brettschneider, 2020, S. 49) – sind dabei alle Mitglieder von VLB zentrale Akteur/-innen, mit entsprechendem Anspruch an deren Kompetenzen und Flexibilität.

4. Fazit: Innovationskommunikation für den VLB

Die Analyse der Situation, der Rahmenbedingungen, der Anspruchsgruppen und Issues sowie der Kommunikationsziele in Kapitel 2 zeigt, dass sich die Herausforderung für VLB nicht auf die Information der Öffentlichkeit oder von definierten Teilöffentlichkeiten beschränkt. Eine klare Abgrenzung zwischen internen und externen Anspruchsgruppen ist nicht möglich. Allein diese Tatsache fordert einen integrierten Kommunikationsansatz. Zudem ist es für VLB wichtig, seine Legitimation und Akzeptanz zu stärken, damit seine Handlungsfähigkeit erweitert werden kann. Die angestrebten Maßnahmen werden in die örtliche Gesellschaft eingreifen und sie verändern. Dies kann nicht ohne die Identifikation und Diskussion von Issues geschehen, da Interessen abgewogen werden müssen. Hier können unter anderem die klassischen „P“ aus dem Marketing-Mix genannt werden (siehe Tabelle 5 – Issues nach Marketing-Mix-Gesichtspunkten).

Tabelle 5 – Issues nach Marketing-Mix-Gesichtspunkten

<i>P</i>	<i>Fragestellung für VLB</i>
Product	Wie soll die ABW ausgestaltet werden?
Price	Wo soll das Angebot preislich angesiedelt sein?
Promotion	Wie und wodurch erfolgt die Kommunikation?
Placement	Wo findet Kommunikation statt? Wo wird die ABW gebaut?
People	Wer wird einbezogen? Wer arbeitet mit?
Physical Evidence	Wie sieht die ABW aus, wie Corporate Design und Identity?
(Proactive) Public Voice	Wo und durch wen wird mit und unter den Anspruchsgruppen kommuniziert?

Quelle: (Eigene Darstellung auf Basis von Booms & Bitner, 1981; Wegmann, 2000, S. 18)

Nach Hauschildt et al. (vgl. 2016, S. 6) sind Innovationen durch verschiedene Dimensionen gekennzeichnet, die in Tabelle 6 – Dimensionen der Innovation für VLB auf den VLB transferiert wurden.

Tabelle 6 – Dimensionen der Innovation für VLB

<i>Dimension</i>	<i>Frage</i>	<i>Bezug zu VLB</i>
Inhalt	Was ist das Neue?	Eine Wohngemeinschaft mit Betreuungsmöglichkeit und Integration in den Ort.
Intensität	Wie neu ist neu?	Grundsätzliche Angebote (Wohnen, Betreuung) sind bekannt, die Interaktion mit dem Ort wird ausgehandelt, vereinbart und entwickelt
Subjektivität	Für wen ist es neu?	Für die gesamte Gesellschaft des Ortes, aber mit unterschiedlicher Betroffenheit der Anspruchsgruppen
Prozess	Welchen Prozess durchläuft es?	Invention, Beteiligung, Anpassung, Weiterentwicklung
Norm	Was verbessert es?	Von individuellen Benefits (selbstbestimmtes Leben im Alter) bis zu kollektiven Prozessen (Lebendigkeit des Ortes)

Quelle: (Eigene Darstellung auf Basis von Hauschildt et al., 2016, S. 6)

Hier zeigt sich, dass die wesentlichen Dimensionen einer Innovation bei der ABW gegeben sind und VLB als Innovator gelten kann. Nach Ernst & Zerfaß (vgl. 2009, S. 76) ist die Organisation dabei ein „Spielmacher“, setzt also auf ein offenes Innovationsverständnis und ein strategisches, nicht auf ein rein persuasives Vorgehen. Beispielsweise wird mit Anspruchsgruppen des Ortes vereinbart und auch weiterentwickelt, welche Rolle die ABW in der Kommunikationslandschaft des Ortes spielt und spielen wird. Angestrebt wird neben dem Issuemanagement also, die Chancen, die sich in einem Innovationsprozess nicht zuletzt durch Emergenz ergeben, zu nutzen.

Auch wenn diskutabel ist, ob die ABW an sich eine Innovation darstellt, ist doch die Implementation in der lokalen Gesellschaft ein strategischer, konstitutiver Innovationsprozess, der eine entsprechende Kommunikation und „Innovation Readiness“ (Zerfaß, 2005, S. 25) erfordert, sowie eine Befähigung und Empowerment der Akteur/-innen des VLB. Nach Hill (2020, S. 159) müssen folglich die Anwendbarkeit der ABW im Ort Beispielburg, die Einbettung in den aktuellen oder künftigen Kontext und der Wert für die Anspruchsgruppen unter anderem über anschauliches Storytelling, Campaigning und Framing (vgl. Huck-Sandhu, 2009, S. 198) vermittelt werden. Über diese Information hinaus, gehören aber auch Konsultation und Kooperation zu den wesentlichen Aufgaben des VLB (vgl. Brettschneider, 2020, S. 49), die im Kommunikationskonzept zu berücksichtigen sind.

Insofern liegt es nahe, Innovationskommunikation als Katalysator und konstituierendes Element im Prozess der Innovationsentwicklung und im Rahmen der Kommunikationsstrategie einzusetzen – zumal in diesem Prozess auch wesentliche Erfolgskriterien (vgl. Greiling, 2017, S. 126) zu definieren sind, die zu einer hybriden Erfolgsmessung herangezogen werden können (vgl. Jäger & Schröder, 2013, S. 20 f.). Bezogen auf die strategische statt persuasive Ausrichtung (vgl. Ernst & Zerfaß, 2009, S. 53) setzt VLB als Spielmacher auf einen offenen Innovationsprozess, der dialogorientiert ist, der Erschließung neuer Märkte und der Kundenbindung dient sowie auf systematischen Austausch ausgerichtet ist (ebd. 2009, S. 60).

Abbildung 5 – Multi-Integrierte Innovationskommunikation ist ein Versuch, den vorgeschlagenen Lösungsansatz zu visualisieren. Er ist in mehrfacher Hinsicht integriert:

- hinsichtlich des Innovationsmanagements und der Innovationskommunikation
- bezogen auf interne und externe Anspruchsgruppen sowie Intermediäre
- durch die Einbeziehung iterativer Schleifen, die gleichzeitig der hybriden Erfolgsmessung dienen
- aufgrund der Berücksichtigung mehrerer Betrachtungs-, Erwartungs-, Akteur/-innen- und Aktionsebenen der Kommunikationsziele, des Prozesses, der Funktionalität, der Partizipation und der Kontrolle oder Iteration

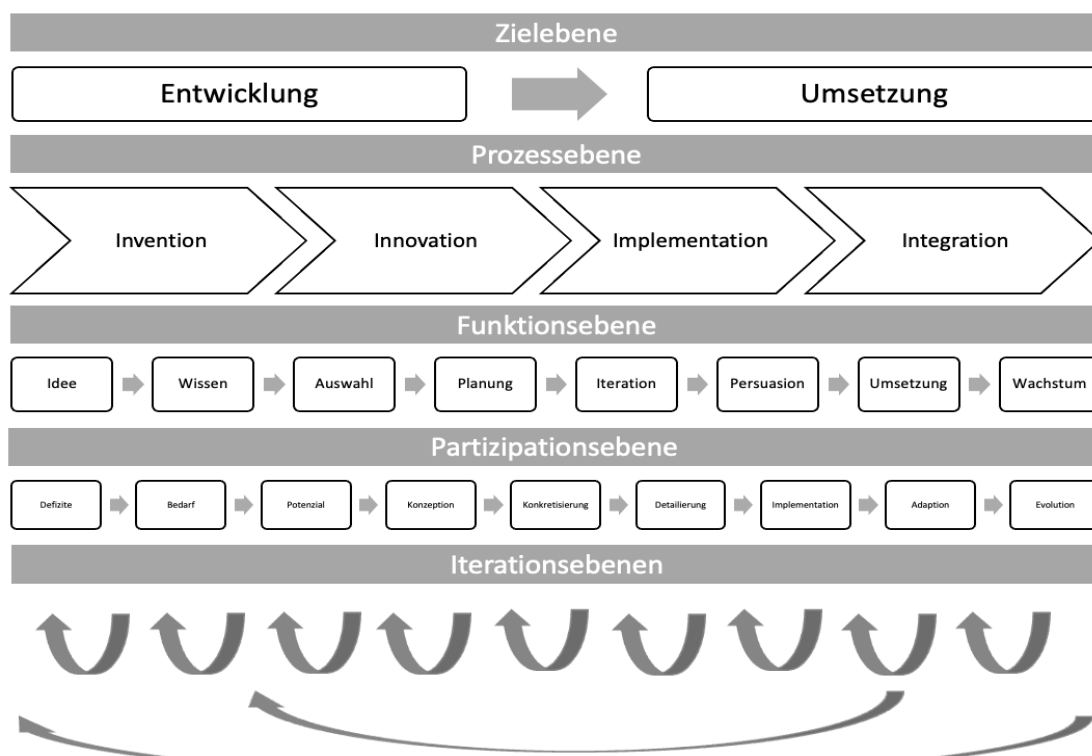


Abbildung 5 – Multi-Integrierte Innovationskommunikation als Phasen-Modell

Quelle: (Eigene Darstellung; siehe auch Anhang 4)

Vor allem aufgrund der intensiven Beteiligung breiter Anspruchsgruppen am gesamten Prozess von der Invention über die Implementation bis zur Evolution oder gegebenenfalls bis zum Ende des Produktlebenszyklus muss allerdings davon ausgegangen werden, dass weder eine klare Abgrenzung der Phasen noch eine planbare Abfolge realistisch sind. Insofern ist alternativ zum Ablaufplan auch eine Darstellung als Radar denkbar (siehe Abbildung 6 – Multi-Integrierte Innovationskommunikation als Radar-Darstellung). So wird verdeutlicht, dass die Issues, Chancen und definierende sowie konstituierende Themen im Beobachtungsfeld und im Themenspektrum der Innovationskommunikation verbleiben, auch wenn einzelne Phasen als (im Sinne der Iteration, Adaption und Evolution mehr oder weniger) abgeschlossen betrachtet werden.

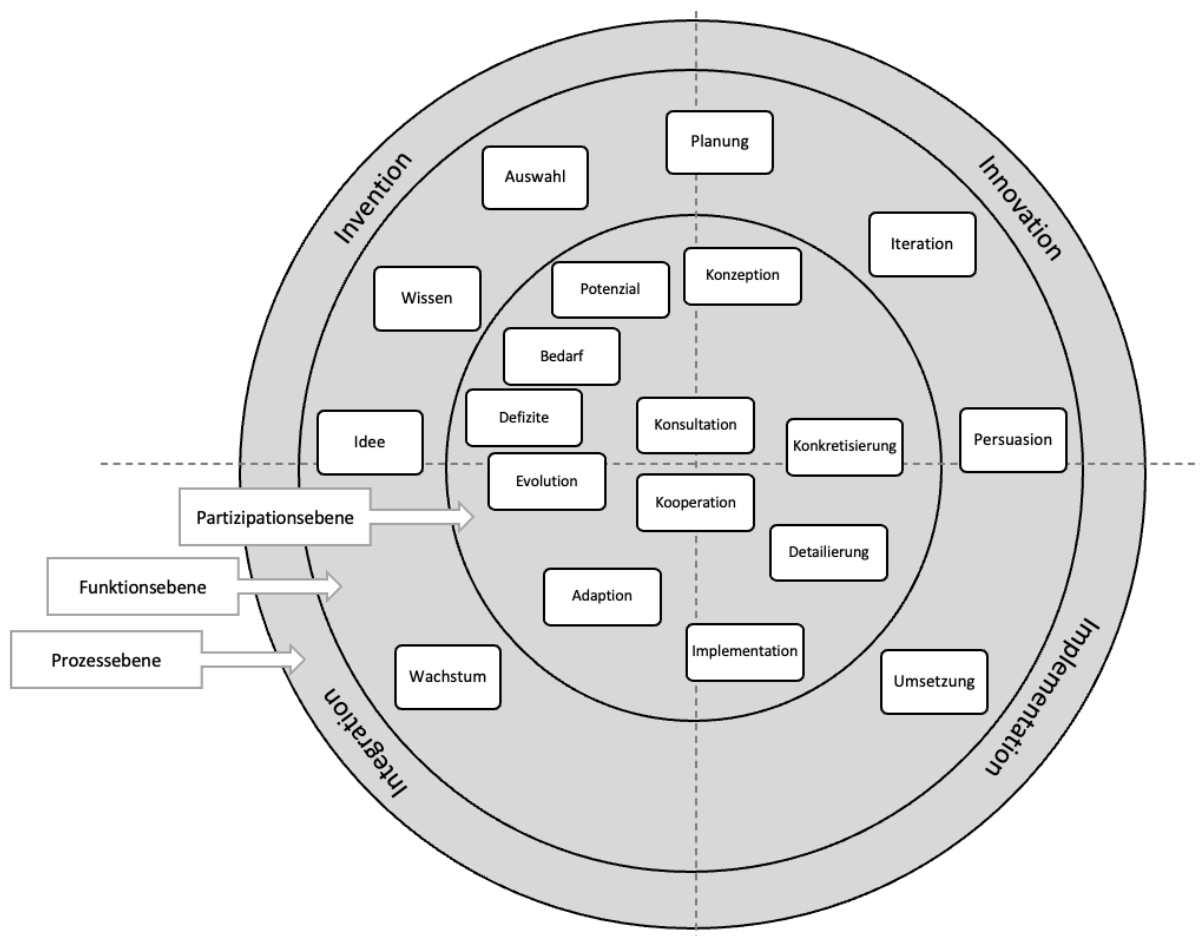


Abbildung 6 – Multi-Integrierte Innovationskommunikation als Radar-Darstellung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis:

- Banerjee, Subhabrata Bobby & Bonnefous, Annabel-Mauve. (2011). Stakeholder management and sustainability strategies in the French nuclear industry. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), 124–140. <https://doi.org/10.1002/bse.681>
- Bentele, Günter, Rutsch, Daniela & Röttger, Ulrike. (2001). Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? *Issues Management. Organisationskommunikation (Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bergfeld, Arne, Plagmann, Carolin & Lutz, Eva. (2021). Know Your Counterparts: The Importance of Wording for Stakeholder Communication in Social Franchise Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 104–119. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00289-4>
- Booms, Bernard H. & Bitner, Mary J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In James H. Donnelly & William R. George (Hrsg.), *Marketing of Services* (S. 47–51). Chicago.
- Braun, Timo. (2021). *Studienbrief: Organisation von Temporärem*. Kaiserslautern.
- Brettschneider, Frank (Hrsg.). (2020). *Bau- und Infrastrukturprojekte: Dialogorientierte Kommunikation als Erfolgsfaktor* (Politik gestalten - Kommunikation, Deliberation und Partizipation bei politisch relevanten Projekten). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28235-6>
- Bruhn, Manfred. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation* (5.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred & Ahlers, Grit Mareike. (2013). Integrated Communication in the Innovation Process: An Approach to Integrated Innovation Communication. In Nicole Pfeffermann, Tim Minshall & Letizia Mortara (Hrsg.), *Strategy and Communication for Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41479-4>
- Bürker, Michael. (2013). „Die unsichtbaren Dritten“. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18744-0>
- Chesbrough, Henry William. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Coudenhove-Kalergi, Barbara & Faber-Wiener, Gabriele. (2016). Reverse Stakeholder Engagement – Ethikbasiert statt machtorientiert (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). In Reinhard Altenburger & Roman H. Mesicek (Hrsg.), *CSR und Stakeholdermanagement: Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46560-8>

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns*. Frankfurt am Main: Hain.

Dikken, Birke. (2021). Imagegewinn statt „Greenwashing“. *PFLEGE Zeitschrift*, (74), 25–26.

Eisenegger, Mark. (2018). Begriffe sind Programm – Plädoyer für eine öffentlichkeitssoziologische Organisationskommunikations- Forschung. In Stefan Wehmeier & Dennis Schoeneborn (Hrsg.), *Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17634-1>

Ernst, Nadin & Zerfaß, Ansgar. (2009). Kommunikation und Innovation in deutschen Unternehmen – Eine empirische Typologie in Zukunftstechnologie-Branchen. In Ansgar Zerfaß & Kathrin M. Möslin (Hrsg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8242-1>

Flieger, Heinz. (1981). *Public Relations Studium an Universitäten. Vorschläge des DPRG-Arbeitskreises PR-Lehre und -Forschung an Universitäten*. Düsseldorf: Verlag für Wirtschaftsbiographien.

von Gliszczynski, Moritz. (2017). Faktoren und Prinzipien gelingender Kooperation. *eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft*, (12/2017).

Gmür, Markus. (2016). Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen „not-for-profit“. *Die Unternehmung*, (4). Verfügbar unter: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0042-059X-2016-4-448/entwicklungslinien-der-betriebswirtschaftslehre-von-organisationen-not-for-profit-jahrgang-70-2016-heft-4>

Greiling, Dorothea. (2017). Erfolgsmassstäbe für Nonprofit Organisationen. *Die Unternehmung*, 71(2), 126–146. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-126>

Harris, Margaret. (1998). Doing it their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2).

Hartschen, Michael, Scherer, Jiri & Brügger, Chris. (2015). *Innovationsmanagement*. Offenbach: Gabal.

Hasenau, Claudius & Michel, Lutz H. (Hrsg.). (2017). Aufgaben und Ziele des Marketings und der Kommunikation. *Ambulant betreute Wohngemeinschaften – Gestalten, finanzieren, umsetzen* (2.). Hannover: Vincentz Network. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1515/9783748601616-034>

Hauschildt, Jürgen, Salomo, Sören, Kock, Alexander & Schultz, Carsten. (2016). *Innovationsmanagement* (6. Auflage). München: Franz Vahlen.

Heinze, Rolf G. (2010). Collective aging of the population and new requirements. *Gerontol. Journal on Social & Psychological Gerontology*, (01), 13.

Herlt, Ulla. (2021, Februar 3). Akzeptanz als Mutter aller Kommunikationsziele? Ja, eine von mehreren. Zugriff am 17.7.2021. Verfügbar unter: <https://dprg.de/singlenews/uid-917658/akzeptanz-als-mutter-aller-kommunikationsziele-ja-eine-von-mehreren/>

Hill, Hermann. (2020). Bleib innovativ, Verwaltung! *Zeitschrift für moderne Verwaltung*, (4), 6.

Howaldt, Jürgen & Schwarz, Michael. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung). In Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen & Technische Universität Dortmund (Hrsg.), *Soziale Innovation: auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Huck, Simone (Hrsg.). (2007). *Innovationskommunikation Innovationen verständlich vermitteln: Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation* (Kommunikation & Analysen) (Band 3). Hohenheim. Verfügbar unter: http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/264/pdf/Band3_Innovationen_verstaendlich_machen_Endfassung.pdf

Huck-Sandhu, Simone. (2009). Innovationskommunikation in den Arenen der Medien Campaigning, Framing und Storytelling. In Ansgar Zerfaß & Kathrin M. Möslein (Hrsg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8242-1>

Ingenhoff, Diana & Röttger, Ulrike. (2008). In Miriam Meckel (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9883-5.pdf>

Innenministerium Baden-Württemberg. (2014). Gesetz für unterstützende Wohnformen, Teilhabe und Pflege (Wohn-, Teilhabe- und Pflegegesetz - WTPG). Zugriff am 3.7.2021. Verfügbar unter: https://www.landesrecht-bw.de/jportal/portal/t/kdj/page/bsbawueprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=h&eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-Wohnteil-hGBWpG4&doc.part=G&toc.poskey=#focuspoint

Jäger, Urs P. & Schröer, Andreas. (2013). Erfolgsmessung im Kontext hybrider NPO. In Markus Gmür, Reinbert Schauer & Ludwig Theuvsen (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01855-9_5

Kirf, Bodo. (2018). Das Kommunikationskonzept als Kernelement des strategischen Kommunikationsmanagements. In Christoph Kochhan & Alexander Moutchnik (Hrsg.), *Media Management: Ein interdisziplinäres Kompendium*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23297-9>

Krugsberger, Stefanie. (2019). *Strategische Innovationskommunikation Ein phasenbasiertes Konzept für die Kommunikation von Innovationen in Unternehmen am Beispiel der digitalen Transformation und Industrie 4.0*. Hohenheim: Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hohenheim Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Hohenheim. Verfügbar unter: http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2020/1687/pdf/20191217_Dissertation_Krugsberger.pdf

Kumar, Vinod, Rahman, Zillur & Kazmi, A. A. (2016). Stakeholder identification and classification: a sustainability marketing perspective. *Management Research Review*, 39(1), 35–61. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0224>

Künkel, Petra, Gerlach, Silvine & Frieg, Vera. (2019). *Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26972-2>

Laloux, Frederic. (2014). *Reinventing Organizations – A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brüssel: Nelson Parker.

Lintemeier, Klaus & Rademacher, Lars. (2016). Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). In Reinhard Altenburger & Roman H. Mesicek (Hrsg.), *CSR und Stakeholdermanagement: Strategische Herausforderungen und Chancen der*

Stakeholdereinbindung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-46560-8>

Loch, Sigrid & Scherzer, Ulrike. (2019). *Ambulant Betreute Wohngemeinschaften – Planungsleitfaden*. Stuttgart.

Mannix, Elizabeth & Neale, Margaret A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 25.

Mark, Gloria, Iqbal, Shamsi, Czerwinski, Mary & Johns, Paul. (2015). Focused, Aroused, but so Distractible: Temporal Perspectives on Multitasking and Communications. *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing* (S. 903–916). Gehalten auf der CSCW '15: Computer Supported Cooperative Work and Social Computing, Vancouver BC Canada: ACM.
<https://doi.org/10.1145/2675133.2675221>

Mast, Claudia. (2015). Innovationskommunikation. In Romy Fröhlich, Peter Szyszka & Günter Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8>

Mast, Claudia & Stehle, Helena. (2016). *Energieprojekte im öffentlichen Diskurs: Erwartungen und Themeninteressen der Bevölkerung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12711-4>

Mendelow, A L. (1981). Environmental Scanning--The Impact of the Stakeholder Concept, 13.

Mesicek, Roman H. (2016). Verantwortung für Stakeholdereinbindung Stakeholderbegriff und Praxis im Kontext der Nachhaltigkeits- und CSR-Debatte (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). In Reinhard Altenburger & Roman H. Mesicek (Hrsg.), *CSR und Stakeholdermanagement: Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-46560-8>

Meyer, Günter. (2009). Der erweiterte Kundenbegriff in der Pflege – Konsequenzen für Qualität, Marketing und Kommunikation. In Reinhold Roski (Hrsg.), *Zielgruppengerechte Gesundheitskommunikation* (S. 239–260). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91476-3_12

Nelke, Astrid. (2021). Innovationskommunikation für Unternehmen. In Alexander Fink (Hrsg.), *Handbuch innovative Wirtschaftsförderung* (2.). Wiesbaden: Springer.

Perl, Elke. (2007). Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements. In Heinz Strebel (Hrsg.), *Innovations- und Technologiemanagement* (2.). Wien: facultas.wuv.

Pfeffermann, Nicole. (2011). Innovation Communication as a Cross-Functional Dynamic Capability: Strategies for Organizations and Networks. In Michael Hülsmann & Nicole Pfeffermann (Hrsg.), *Strategies and Communications for Innovations* (S. 257–289). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17223-6_18

Piselli, Fortunata. (2007). Communities, Places, and Social Networks. *American Behavioral Scientist*, 50(7), 867–878. <https://doi.org/10.1177/0002764206298312>

Polonsky, MichaelJay. (1996). Stakeholder management and the stakeholder matrix: Potential strategic marketing tools. *Journal of Market-Focused Management*, 1(3). <https://doi.org/10.1007/BF00190039>

Reifegerste, Doreen (Hrsg.). (2021). *PR und Organisationskommunikation im Gesundheitswesen: Interdisziplinäre Perspektiven auf Wertehorizonte und deren Spannungsfelder*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32884-9>

Robards, Ginny. (2019, Oktober 3). Is Modern Work Draining Our Attention Spans? Podcast with Gloria Mark. *humanOS.me*. Zugriff am 23.5.2021. Verfügbar unter: <https://blog.humanos.me/modern-work-short-attention-spans-podcast-professor-gloria-mark/>

Roeßle, Katherina. (2007). Innovationskommunikation als Aufgabe der Organisationskommunikation: Ein Überblick über das Forschungsfeld der Innovationskommunikation. (Kommunikation & Analysen). In Simone Huck (Hrsg.), *Innovationskommunikation Innovationen verständlich vermitteln: Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation* (Band 3). Hohenheim. Verfügbar unter: http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2008/264/pdf/Band3_Innovationen_verstaendlich_machen_Endfassung.pdf

Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.

Rössler, Patrick. (2015). Thematisierung und Issues Framing. In Romy Fröhlich, Peter Szyszka & Günter Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8>

Röttger, Ulrike, Gehrau, Volker & Preusse, Joachim (Hrsg.). (2013). *Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00409-5>

Schenk, Michael & Rössler, Patrick. (1994). Das unterschätzte Publikum. Wie Themenbewußtsein und politische Meinungsbildung im Alltag von Massenmedien und interpersonaler Kommunikation beeinflusst werden. In Friedhelm Neidhardt (Hrsg.), *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Sinning, Heidi. (2018). Beteiligung. In Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung*. Hannover. Verfügbar unter: <https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/HWB%202018/Beteiligung.pdf>

Social Reporting Initiative. (2014). SRS Social Reporting Standard, 32.

Staar, Henning & Atzpodien, Hans Christian. (2017). Vernetzte Zusammenarbeit erfolgreich gestalten – eine Analyse der Relevanz sozialer Fertigkeiten der Mitglieder in Gesundheitsnetzwerken. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(1), 25–40. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0352-z>

Strauss, Lina. (2018). *Rhetorikratgeber als Beispiel für Laienlinguistik: Eine Diskursanalyse*. Stuttgart: J.B. Metzler. <https://doi.org/10.1007/978-3-476-04712-0>

Thiele, David. (2018). Mittel und Instrumente. *Marketing in der Sozialwirtschaft* (S. 135–165). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17847-5_4

Ulrich, Peter. (2008). *Integrative Economic Ethics: Foundations of a Civilized Market Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Vahs, Dietmar & Brem, Alexander. (2015). *Innovationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Walker, Thomas. (2013). Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). In Peter Heinrich (Hrsg.), *CSR und Kommunikation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40110-7>

Wegmann, Christoph. (2000). eServices-Marketing Grundlagen und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing von eServices. *Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt*, (145).

Wehmeier, Stefan & Schoeneborn, Dennis. (2018). Strategie und strategische Kommunikation: Definitionen und Perspektiven – eine Einleitung. In Stefan Wehmeier & Dennis Schoeneborn (Hrsg.), *Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17634-1>

Whittington, Richard. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)

Wünsch, Carsten, Czichon, Miriam & Reitmeier, Sophie. (2021). *Studienbrief Kommunikationsanalyse und -wirkung OK0530*. Kaiserslautern.

Zerfaß, Ansgar. (2005). Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region. In Claudia Mast & Ansgar Zerfaß (Hrsg.), *Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation*. Frankfurt.

Zerfaß, Ansgar & Möslein, Kathrin M. (Hrsg.). (2009). *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8242-1>

Zerfaß, Ansgar, Rademacher, Lars & Wehmeier, Stefan (Hrsg.). (2013). *Organisationskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18961-1>

Zerfass (sic!), Ansgar & Franke, Neele. (2013). Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118–135. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765438>

Zimmer, Annika. (2020). Dialogorientierte Baukommunikation Erfolgsfaktoren am Beispiel des Prüf- und Technologiezentrums der Daimler AG in Immendingen (Politik gestalten - Kommunikation, Deliberation und Partizipation bei politisch relevanten Projekten). In Frank Brettschneider (Hrsg.), *Bau- und Infrastrukturprojekte: Dialogorientierte Kommunikation als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28235-6>

Zowislo-Grünewald, Natascha. (2020a). *Handlungsfelder der strategischen Unternehmenskommunikation*. Kaiserslautern.

Zowislo-Grünewald, Natascha. (2020b). *Forschung und praktische Handlungsfelder der Organisationskommunikation*. Kaiserslautern.

Anhänge

Anhang 1 – Dimensionen der Innovation

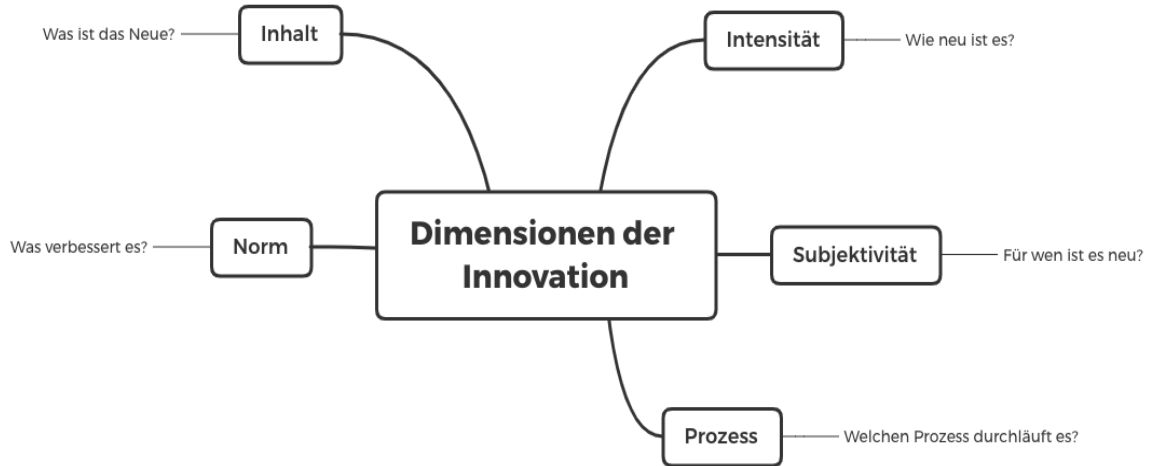


Abbildung 7 – Dimensionen der Innovation

Quelle: (Eigene Darstellung auf Basis von: Hauschildt et al., 2016, S. 6)

Anhang 2 – Informationsverarbeitungsmodell

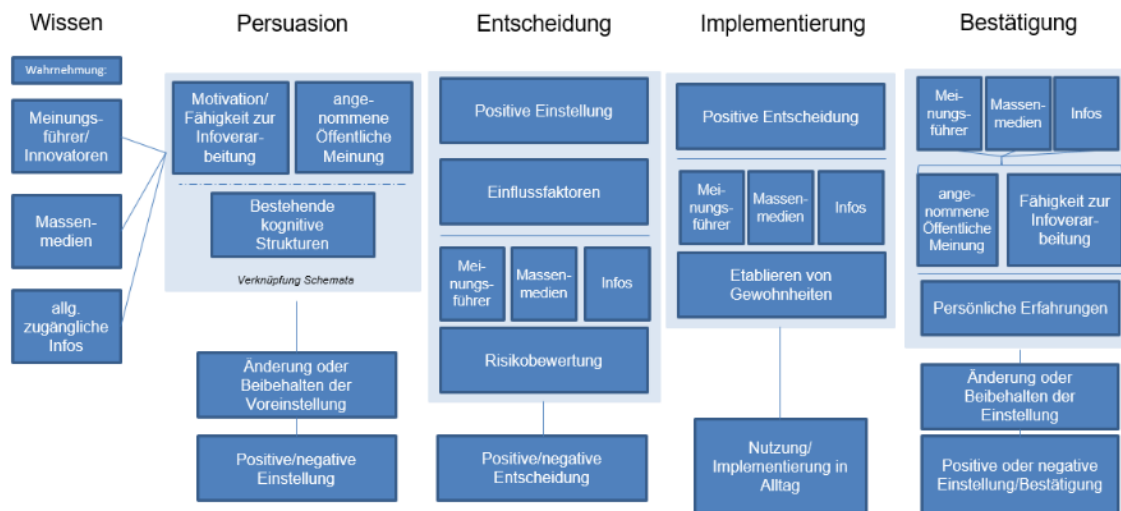


Abbildung 8 – Informationsverarbeitungs-Modell

Quelle: (Krugberger, 2019, S. 224)

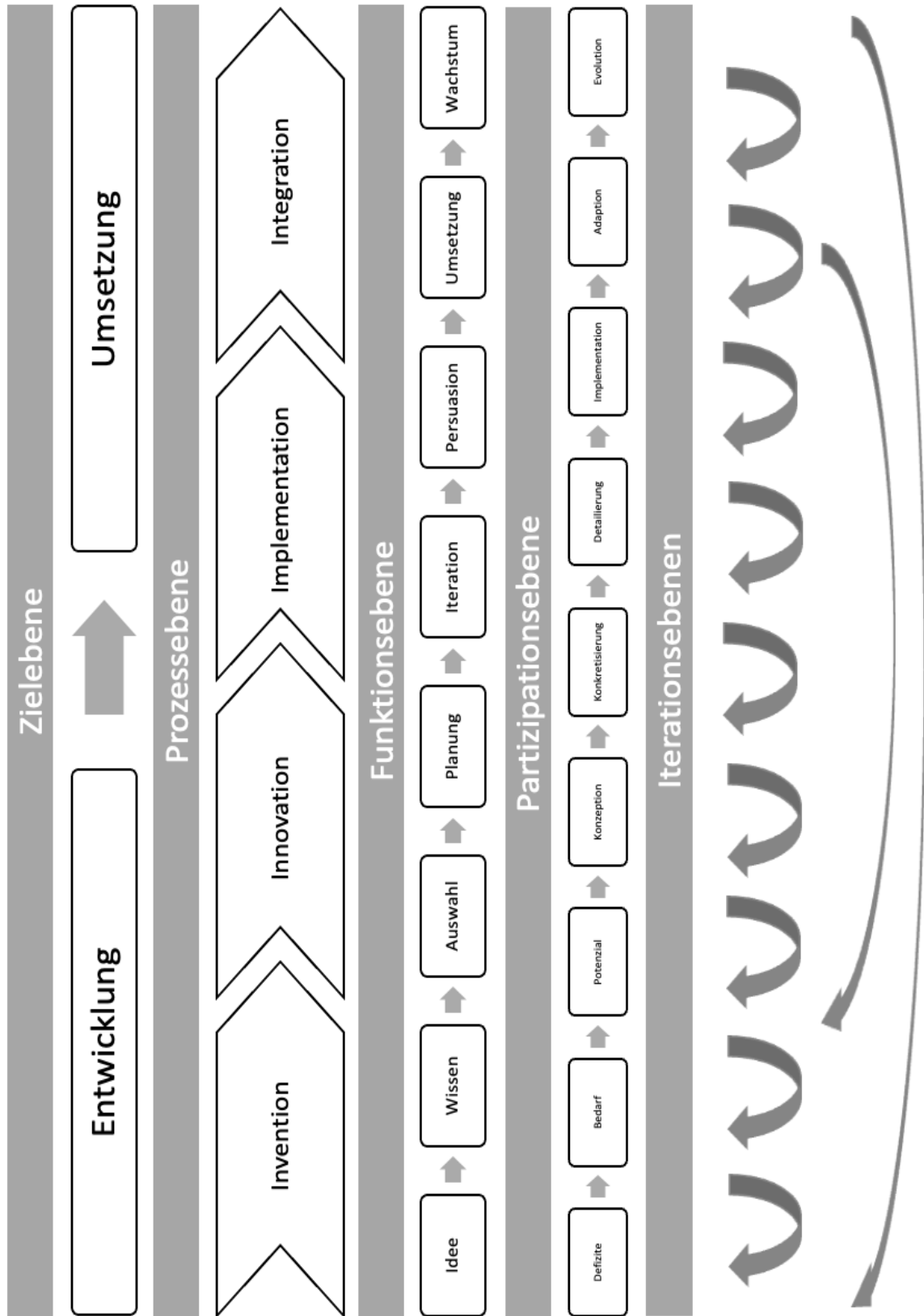
Anhang 3 – Phasen des Konzeptionserstellungsprozesses

Tabelle 7 – Phasen des Konzeptionserstellungsprozesses

<i>Phase</i>	<i>Funktion</i>	<i>Leitfragen</i>
Organisation	Festlegung des internen Aufbaus und der Abläufe	Wer ist für die interne und externe Kommunikation zuständig? Welchen Ressourcen sind vorhanden und werden benötigt?
Analyse	Verständnis der Ausgangssituation und des Kommunikationsproblems	Welche Ziele verfolgt die Organisation? Wie wurde bisher kommuniziert? Wie kommunizieren Umfeld und Marktbegleiter? Welche Anspruchsgruppen und Netzwerke bestehen bisher? Welche Themen werden in der Öffentlichkeit und bei Anspruchsgruppen diskutiert? Welche Chancen und Risiken, welche Issues gibt es?
Strategie/ Planung	Definition der Ziele des Lösungswegs	Was müssen die jeweiligen Aktivitäten bei wem bewirken? Welche Kontakt- und Anschlussmöglichkeiten sollen gesichert werden (Anspruchsgruppen)? Welche Kommunikationsbedürfnisse haben die SH? Was zeichnet die Organisation aus (USP; Image)? Welche Kommunikationsziele, welche Botschaften sollen wem vermittelt werden? Wie kann aktiv statt reaktiv kommuniziert werden? Wie können neben Fakten auch Emotionen und Visionen vermittelt werden?
Umsetzung und Evaluation	Implementierung der Kommunikationsstrategie	Welche Maßnahmen sind kurz- mittel und langfristig geeignet? Wie werden sie gestaltet und vermittelt? Wie wirksam sind die Maßnahmen?

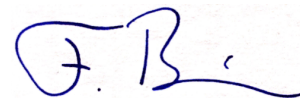
Quelle: (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kirf, 2018, S. 122; Zimmer, 2020, S. 256)

Anhang 4 – Multi-Integrierte Innovationskommunikation als Phasen-Modell



Fallstudienarbeit – Organisations- und Kommunikationsforschung

Ich versichere, dass ich diese Fallstudienarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die aus den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Börnard', enclosed in a light blue rectangular box.

Sulz am Neckar, 29.08.2021

Frank Börnard