Dirk Michael Kuntscher

Effektivität unternehmensinterner Kommunikation

Analyse interner Kommunikationswirkungen – dargestellt am Beispiel von Beratungsanbietern in Deutschland

Herbert Utz Verlag · Wissenschaft
München

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Zugleich: Dissertation, Bochum, Univ., 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH 2004

ISBN 3-8316-0301-4

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
Tel.: 089/277791-00 – Fax: 089/277791-01

Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsübersicht	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIV
Tabellenverzeichnis	XVII
1. Problemstellungen, Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit	1
2. Unternehmensinterne Kommunikation als beeinflussende Kommunikation	9
3. Konzeptioneller Rahmen unternehmensinterner Kommunikationspolitik	51
4. Bestandsaufnahme praxisorientierter Kommunikationskonzeptionen - dargestellt am Beispiel von Beratungsanbietern in Deutschland	142
5. Entwicklung eines Imagemodells interner Kommunikationswirkungen	206
6. Empirische Untersuchung interner Kommunikationswirkungen - dargestellt am Beispiel von Unternehmensberatern in Deutschland	224
7. Integration der Ergebnisse in die Gestaltung der internen Kommunikationspolitik von Beratungsanbietern	329
8. Zusammenfassung	348
Literaturverzeichnis	353
Anhang	398

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsübersicht	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIV
Tabellenverzeichnis	XVII
1. Problemstellungen, Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit	1
2. Unternehmensinterne Kommunikation als beeinflussende Kommunikation	9
2.1 Begriffliche Abgrenzung	9
2.1.1 Unternehmensinterne Kommunikation	9
2.1.2 Effektivität unternehmensinterner Kommunikation	12
2.2 Theoretische Fundierung unternehmensinterner Kommunikation: Interaktionsansatz	14
2.2.1 Kritische Würdigung des entscheidungsorientierten Informationsansatzes	14
2.2.2 Verhaltensorientierte Erklärung der internen Kommunikation	17
2.2.2.1 Zielsetzungen der Unternehmensleitung: Kommunikationswirkung	22
2.2.2.2 Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter	24
2.2.3 Einstellungen als zentrales Wirkungskonzept interner Kommunikation	28
2.2.3.1 Einstellungs- und Imagebegriff	31
2.2.3.2 Neobehavioristischer Einstellungsansatz	33
2.2.3.2.1 Zweikomponententheorie der Einstellungen	35
2.2.3.2.2 Konsistenz individueller Einstellungssysteme	40
2.3 Bedeutung von Mitarbeitereinstellungen für das interne Marketing integrativer Kontraktgüter	42
2.3.1 Marketingbegriff und -verständnis	43

2.3.2 Konsequenzen der Leistungsmerkmale aus Nachfragersicht 46
2.3.3 Konsequenzen der Leistungsmerkmale aus Anbietersicht 47

3. Konzeptioneller Rahmen unternehmensinterner Kommunikationspolitik 51

3.1 Notwendigkeit konzeptioneller Überlegungen 51
3.2 Elemente interner Kommunikationspolitik 54
3.3 Kontextfaktoren interner Kommunikationspolitik 59
3.3.1 Unternehmensexterne Kontextfaktoren 59
3.3.2 Unternehmensinterne Kontextfaktoren 63
3.4 Anbindung interner Kommunikationspolitik an strategische Handlungskonzepte 66
3.4.1 Interne Kommunikationspolitik als Instrument des internen Marketing 67
3.4.2 Kommunikative Integration interner Kommunikationspolitik 69
3.4.3 Kommunikationspolitische Ziele des Managements 76
3.4.4 Situative Kommunikationsstrategien der Unternehmensleitung 81
3.5 Instrumente interner Kommunikationspolitik 85
3.5.1 Formelle Kommunikation 86
3.5.1.1 Gesetzlich fixierte Kommunikation 87
3.5.1.1.1 Institutionelle Normen der Arbeitnehmerinformation 88
3.5.1.1.2 Normenspezifische Intentionen des Gesetzgebers 92
3.5.1.1.3 Realisierung rechtlicher Normen in der Praxis 94
3.5.1.2 Fakultative Kommunikation 95
3.5.1.2.1 Angewandte Kommunikationsinstrumente 96
3.5.1.2.2 Informationsinteressen der Mitarbeiter und Kommunikationsinhalte 100
3.5.2 Informelle Kommunikation 104
3.5.2.1 Informelle Gruppen als Träger der Kommunikation 106
3.5.2.2 Kontroverse Sichtweisen informeller Kommunikation 108
3.6 Kommunikationsbarrieren als zentrale Problemfelder interner Kommunikationspolitik 111

3.7 Kontrolle interner Kommunikationspolitik 113
3.7.1 Kontrollbegriff und -ziele 115
3.7.2 Kontrollarten und -aufgaben 118
3.7.2.1 Prämissen- und Zielkontrolle 119
3.7.2.2 Prozesskontrolle 120
3.7.2.3 Ergebniskontrolle 122
3.7.3 Kontrollinstrumente im Analyseprozess interner Imagewirkungen 124
3.7.3.1 Konzeptionelle Bestandsaufnahme 125
3.7.3.2 Ableiten des Imagemodells 126
3.7.3.3 Imagemessung und empirische Beziehungsprüfung 127
3.7.4 Faktische Analysen interner Kommunikationswirkungen 129
3.7.4.1 Studie von Rapp 129
3.7.4.2 Studie von Sorg 131
3.7.4.3 Studie von Friedrich 132
3.7.4.4 Studie von Neuwert 133
3.7.4.5 Studie von Macharzina 134
3.7.4.6 Studie von Winterstein 135
3.7.4.7 Studie von Bergler und Piwinger 137
3.7.5 Kritische Würdigung faktischer Wirkungsanalysen und Ableiten des Handlungsbedarfes 139

4. Bestandsaufnahme praxisorientierter Kommunikationskonzeptionen - dargestellt am Beispiel von Beratungsanbietern in Deutschland 142

4.1 Zielsetzung der Untersuchung und Aufbau des Kapitels 142
4.2 Markt für Unternehmensberatung in Deutschland 143
4.2.1 Abgrenzung des Begriffes „Unternehmensberatung“ 144
4.2.2 Struktur des Marktes für Unternehmensberatung 148
4.2.3 Wettbewerbsverhältnisse auf dem Markt für Unternehmensberatung 157
4.3 Begründungskonkretisierung der Zielgruppenauswahl 162
4.4 Konzeption der Untersuchung 163
4.5 Darstellung und Analyse der empirischen Ergebnisse 169
4.5.1 Schriftliche Befragung der Geschäftsleitungen 169

4.5.1.1 Unternehmensinformationen 170
4.5.1.2 Verständnis der unternehmensinternen Kommunikationspolitik 172
4.5.1.3 Gestaltung strategischer Optionen der internen Kommunikationspolitik 173
4.5.1.4 Ziele der internen Kommunikationspolitik 176
4.5.1.5 Ausrichtung der Kommunikationsstrategie 181
4.5.1.6 Einsatz von Kommunikationsinstrumenten 182
4.5.2 Schriftliche Befragung der „Kommunikationsexperten“ 186
4.5.2.1 Verständnis der Effektivität interner Kommunikationspolitik 187
4.5.2.2 Faktische Wirkungsanalysen interner Kommunikationspolitik 187
4.5.2.3 Gestaltung dominanter interner Kommunikationsinstrumente 193
4.5.2.4 Zentrale Barrieren interner Kommunikationspolitik 198
4.5.2.4.1 Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren 199
4.5.2.4.2 Organisatorisch-strukturelle Barrieren 201
4.5.2.4.3 Personell-kulturelle Barrieren 203

5. Entwicklung eines Imagemodells interner Kommunikationswirkungen 206

5.1 Vorgehen 206
5.2 Informationsgrundlagen des Imagemodells 207
5.3 Kerngedanke und -elemente des Imagemodells 212
5.4 Wirkungsbeziehungen zwischen den Elementen des Imagemodells: Image interner Kommunikationspolitik als Determinante des internen Unternehmensimages 213
5.5 Inhaltliche Konkretisierung der Elemente des Imagemodells 216
5.5.1 Internes Unternehmensimage 216
5.5.2 Image interner Kommunikationspolitik 218
5.5.2.1 Image des persönlichen Einzelgespräches 218
5.5.2.2 Image des Gruppenmeetings 219
5.5.3 Situative Einflussfaktoren der Imagekonstrukte 220

6. Empirische Untersuchung interner Kommunikationswirkungen - dargestellt am Beispiel von Unternehmensberatern in Deutschland 224

6.1 Zielsetzung und -gruppe der empirischen Untersuchung 224
6.2 Untersuchungshypothesen 225
6.3 Untersuchungs- und Erhebungsdesign 227
6.4 Durchführung der empirischen Untersuchung 238
6.4.1 Festlegung des Erhebungsverfahrens 239
6.4.2 Auswahl der Probanden 245
6.5 Operationalisierung der Modellvariablen 247
6.5.1 Festlegung der Imagemessmethode 247
6.5.2 Image-Vorstudie: Einstellungsrelevante Merkmale der Konstrukte 250
6.5.3 Image-Pretest: Verständnis der Fragen und Verbesserungsvorschläge 259
6.5.4 Image-Hauptstudie: Imagekonstrukte, situative Variablen und relative Bedeutung von Imagemerkmalen 264
6.5.4.1 Image des persönlichen Einzelgespräches, Image des Gruppenmeetings und internes Unternehmensimage 264
6.5.4.2 Situative Einflussvariablen der Image-Konstrukte 268
6.5.4.3 Relative Bedeutung von Imagemerkmalen 269
6.6 Deskriptive Analyse der Image-Hauptstudienergebnisse 273
6.6.1 Informationen zu den situativen Variablen 274
6.6.2 Image-/ Wichtigkeitsprofil des persönlichen Einzelgespräches 276
6.6.3 Image-/ Wichtigkeitsprofilprofil des Meetings in der Gruppe 281
6.6.4 Internes Unternehmensimage-/ Wichtigkeitsprofil 286
6.7 Quantitative Analyse der Image-Hauptstudienergebnisse 290
6.7.1 Validität der Ergebnisse 291
6.7.2 Konfirmatorische LISREL-Analyse der Beziehungen zwischen den Imagekonstrukten 293
6.7.3 Konfirmatorische LISREL-Analyse der Beziehungen zwischen situativen Variablen und den Imagekonstrukten 304
6.7.4 Profilanalyse geschlechter- und positionenbezogener Imageeinflüsse 310
6.7.5 Exploratorische Faktorenanalyse der Imagekonstrukte 321

6.7.5.1 Image-Determinanten des persönlichen Einzelgespräches 322
6.7.5.2 Image-Determinanten des Gruppenmeetings 325
6.7.5.3 Determinanten des internen Unternehmensimages 327

7. Integration der Ergebnisse in die Gestaltung der internen Kommunikationspolitik von Beratungsanbietern 329

7.1 Einstellungstransfer als zentrale Zielsetzung der internen Kommunikationspolitik 329
7.2 Systematisierung der konzeptionellen Gestaltung 334
7.3 Umsetzung ergebnisbezogener Effektivitätskontrollen 336
7.4 Wirkungsorientierte Gestaltung dominanter Kommunikationsinstrumente 339
7.5 Abbau von Kommunikationsbarrieren 344

8. Zusammenfassung 348

Literaturverzeichnis 353
Anhang 398

1. Problemstellungen, Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit

Die Rahmenbedingungen für Unternehmenskommunikation haben sich in den letzten Jahrzehnten wesentlich verändert. Durch die steigende und fortwährende Informationsüberlastung der für die Unternehmenskommunikation relevanten Zielgruppen durch interpersonelle und insbesondere mediale Kommunikationen steigt der Wert einfacher und prägnanter Abgrenzungen, die eine kommunikative Differenzierung von anderen Organisationen und Gemeinsamkeiten schaffen[1]. Unternehmenskommunikation wird deshalb in der Informationsgesellschaft ein hoher Stellenwert beigemessen[2].

In diesem Zusammenhang gewinnt die integrierte Unternehmenskommunikation stetig an Bedeutung für die Umsetzung der Differenzierung, denn es geht nicht mehr nur darum, die konsumentengerichtete Unternehmenskommunikation zu planen, zu organisieren und umzusetzen. Vielmehr konnte sich in den letzten beiden Jahrzehnten die Auffassung durchsetzen, dass ein in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht abgestimmter öffentlicher Auftritt Redundanzen und Irritationen vermeidet und so zur geforderten Einfachheit und Prägnanz beiträgt[3]. Integrierte Unternehmenskommunikation setzt voraus, dass eine eingehende Auseinandersetzung mit ihren zentralen Elementen unternehmensinterne und -externe Kommunikation im Hinblick auf theoretische, konzeptionelle und empirische Aspekte stattgefunden hat. Hinsichtlich der unternehmensinternen Kommunikation kann dies nicht vorausgesetzt werden, weil sie lange Zeit in der Wissenschaft und insbesondere auch in der Unternehmenspraxis

---

1 Zur Informationsüberlastung siehe auch Luhmann, N. (1997), S. 1090; Kroeber-Riel, W. (1987), S. 257 ff.; Schlote, A. (1999), S. 124 ff.; Esch, F.-R. (1993), S. 20 f.; Wiedemeyer, G. R. (1989), S. 387 sowie Geißler, K. A. (1999), S. 20 ff. March, J. G./ Simon, H. A. (1966), S. 161 ff. weisen bereits zu Ende der fünfziger Jahre des letzten Jahrhunderts darauf hin, dass es angesichts der stetig steigenden Informationsüberlastung in Organisationen geboten erscheint, möglichst einfache Modelle der Wirklichkeit zu kommunizieren, um die Orientierung für die Organisationsmitglieder zu erleichtern.

2 Der Begriff „Informationsgesellschaft“ wird mit Hilfe unterschiedlicher Ansätze konzeptualisiert. Siehe zur Unterscheidung des information-economy-Ansatzes von den Ansätzen der nachindustriellen Gesellschaft sowie der informatisierten Gesellschaft Löffelholz, M./ Altmeppen, K.-D. (1994), S. 571 ff. Wesentlich für die Bedeutung der integrierten Unternehmenskommunikation ist die Konzeptualisierung der Informationsgesellschaft als Mediengesellschaft, in der soziale Systeme durch Informationsangebote miteinander gekoppelt werden; vgl. Löffelholz, M./ Altmeppen, K.-D. (1994), S. 577. Von vielen Autoren wird dieser Begriff als Schlagwort eingeordnet; siehe dazu exemplarisch die kritische Würdigung bei Luhmann, N. (1997), S. 1088 ff.

3 Zum Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation siehe Bruhn, M. (2003), S. 73 ff.; Bruhn, M. (1995), S. 2 ff.; Derieth, A. (1995), S. 168 ff.; Püttmann, M. (1993), S. 14 f. sowie Esch, F.-R. (2001), S. 25 ff. Dieses Konzept wurde in Anbetracht und als Reaktion auf die sich verändernden Rahmenbedingungen für Unternehmenskommunikation - insbesondere in Anbetracht der steigenden Informationsüberlastung von Individuen - entwickelt. Siehe dazu Esch, F.-R. (1993), S. 20 f. sowie zu Entwicklungsperspektiven auf der Grundlage empirischer Ergebnisse vgl. Bruhn, M./ Boenigk, M. (1999), S. 102 f.

vernachlässigt wurde. Im Ergebnis ist zu konstatieren, dass Anspruch und Realität weit auseinander liegen[4].

Die unternehmensinterne Kommunikation wird häufig als strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen eingeordnet[5]. Mit dieser Einschätzung gehen hohe Erwartungen an die unternehmensinterne Kommunikation hinsichtlich ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg einher. Aus organisationstheoretischer Perspektive wird ihr eine große Bedeutung für die Umsetzung des organisatorischen Wandels in Unternehmen beigemessen[6]. Sie wird als wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmensführung und insbesondere der Personalführung gesehen[7]. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird sie als zentrale Determinante der Entscheidungsvorbereitung, -durchführung, -durchsetzung und -kommunikation in Organisationen gesehen[8]. Kommunikationswissenschaftler sehen in ihr einen zentralen Faktor der sozialen, kulturellen und individuellen Wirklichkeitskonstruktion von Individuen in Organisationen, die wiederum als wesentliche Steuergrößen für die Organisationserhaltung und -entwicklung gesehen werden[9]. Aus einer psychologischen und sozialwissenschaftlichen Perspektive ist sie die wesentliche

---

4 Zur Vernachlässigung der unternehmensinternen Kommunikation siehe Bruhn, M. (1995), S. 48 sowie Noll, N. (1996), S. 4 f.

5 Vgl. Winterstein, H. (1998), S. 1; Egli, B./ Lüthi, H.P. (1999), S. 6; Kappas, E. (1996), S. 278 ff.; Fürstenberg, F. (1971), S. 14 sowie auch die empirischen Ergebnisse von Bruhn, M./ Boenigk, M. (1999), S. 67 ff. und Schwaiger, M./ Jeckel, P./ Saffert, V. (1995), S. 21. Picot, A./ Reichwald, R./ (1994), S. 549 ff. stellen in diesem Zusammenhang insbesondere auf den unternehmensinternen Einsatz sog. Informations- und Kommunikationstechniken ab.

6 Vgl. Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. T. (2001), S. 479 ff.; Simon, F. B./ C/O/N/E/C/T/A-Autorengruppe (2001), S. 49 ff.; Kieser, A./ Hegele, C./ Klimmer, M. (1998), S. 144 ff.; Appel, W. Ph./ Lasser, P. (2001), S. 83 ff.; Berk, T. G. (1996), S. 30 ff.; Ford, J. F./ Ford, L. W. (1995), S. 541 ff.; Kühlmann, T. M. (1991), S. 26 ff.; Thom, N. (1992), S. 232 ff. sowie Dotzler, H. J. (1999), S. 668 f. Häufig wird in diesem Zusammenhang auf die innovationsfördernde Wirkung der internen Kommunikation abgestellt. Vgl. Rösch, K. (2001), S. 101 ff. sowie Thom, N. (1992), S. 232 ff. Zur Bedeutung der Lernfähigkeit von Unternehmen für die Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund der sich verändernden Rahmenbedingungen siehe Zahn, E./ Greschner, J. (1996), S. 43.

7 Siehe dazu exemplarisch die Beiträge von Klöfer, F. (1999), S. 3 ff.; Rohn, W. E. (1971), S. 97 ff.; Neuhaus, J. (1970), S. 225 ff.; Forsthofer, R. (1993), S. 39 ff.; Wiswede, G. (1981), S. 230 sowie Höhler, G. (1993), S. 38 ff.

8 Vgl. Macharzina, K. (1990), S. 43; Hammann, P./ Erichson, B. (2000), S. 1 ff.; Mag, W. (1995), S. 6 ff.; Schneider, D. (1995), S. 43 ff.; Schneider, D. (1997), S. 71 ff. sowie Kramer, R. (1965), S. 31 ff.

9 Zum kulturellen Aspekt der menschlichen Wirklichkeitskonstruktion siehe Schmidt, S. J. (1995), S. 17 ff.; Vaassen, B. (1996), S. 103 sowie auch Heinen, E./ Dill, P. (1986), S. 209 zum unternehmenskulturellen Aspekt der menschlichen Wirklichkeitskonstruktion. Zum individuellen Aspekt der menschlichen Wirklichkeitskonstruktion siehe Fiedler, K./ Bless, H. (2002), S. 126 f.; Willke, H. (1994), S. 97; Maturana, H. R. (1985), S. 279 f.; Roth, G. (1998), S. 98 ff.; Simon, F. B./ C/O/N/E/C/T/A-Autorengruppe (2001), S. 23 ff. sowie von Glasersfeld, E. (1987), S. 227 ff. Zum sozialen Aspekt der menschlichen Wirklichkeitskonstruktion vgl. Kern, M. (1999), S. 86 ff.; Leyens, J. P./ Codol, J. P. (1992), S. 89 ff.; Rogers, E. M./ Kincaid, D. L. (1981), S. 53 ff. sowie die Arbeiten von Searle, J. R. (1997), S. 11 ff.; Zahn, E./ Greschner, J. (1996), S. 45 ff. und Berger, P. L./ Luckmann, T. (1997), S. 139 ff.

Determinante der Arbeits- und Leistungsmotivation und damit ein stark prädispositiver Faktor für das Leistungsverhalten von Individuen in Organisationen[10].

Durchgängig findet sich in der Literatur zu den Zielen der unternehmensinternen Kommunikationspolitik die Meinung, dass sie die Prozesse und Ergebnisse der individuellen Signalverarbeitung und darüber hinaus sogar das Verhalten von Kommunikationsadressaten beeinflussen soll. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass die unternehmensinterne Kommunikation bei ihren Adressaten momentane Reaktionen, dauerhafte Gedächtniswirkungen und finale Verhaltenswirkungen im Sinne der Unternehmensziele auslöst[11]. Daher wird auch von der unternehmensinternen Kommunikationseffektivität gesprochen[12]. Im Kontext der dauerhaften Gedächtniswirkungen wird meist darauf abgestellt, dass die Einstellungen bei den Adressaten durch den Einsatz interner Kommunikationsmaßnahmen im Sinne der kommunikativen Intentionen verändert werden. Denn Einstellungen werden als Verhaltensprädispositionen eingeordnet und damit als höchst relevant für die Zielerreichung eingestuft[13].
Dem Zusammenhang zwischen der unternehmensinternen Kommunikation und den Einstellungen der Kommunikationsadressaten liegen Aussagen über die Zielsetzungen der internen Kommunikation zugrunde, die sich häufig an Ursache-Wirkungszusammenhängen orientieren, von deren Existenz und Gültigkeit im Hinblick auf die Einstellungen und das Verhalten von Adressaten der Kommunikationsmaßnahmen einfach ausgegangen wird. Ohne weitere Erklärung und Prüfung dieses Zusammenhangs werden hohe Erwartungen an potentielle Wirkungen der unternehmensinternen Kommunikation gestellt. Hinsichtlich dieser Zielsetzungen werden Begriffe wie Leistungssteigerung, Motivation, Identifikation mit der Unternehmung, Mitverantwortung, gesellschaftliche Verpflichtung der Unternehmen etc. genannt. Diese auf Plausibilitätsüberlegungen basierenden Aussagen sind Grundlage für Zielkataloge der unternehmensinternen Kommunikation[14].

---

10 Vgl. Altmann, H. C. (1992), S. 129 ff.; Irle, M. (1980), S. 380 f. sowie Nick, F. R. (1974), S. 125 ff.

11 Zu dieser Differenzierung von Kommunikationswirkungen siehe Steffenhagen, H. (1984), S. 12 ff sowie Bruhn, M. (2003), S. 137 f.

12 Zur inhaltlichen Bestimmung der unternehmensinternen Kommunikationseffektivität siehe Coenenberg, A. G. (1966), S. 38 f.

13 Vgl. Demuth, A./ Garbett, T. F./ Richter, G. (1986), S. 57 ff.; Altmann, H. C. (1992), S. 73 ff.; Demuth, A. (1994), S. 78; Bergmann, J./ Zapf, W. (1965), S. 68 ff.; Bräutigam, G. (1970), S. 567; Bräutigam, G. (1975), Sp. 1027 ff.; Sorg, H. P. (1979), S. 67 ff.; Scior, W. (1982), S. 82 ff.; Beger, R./ Gärtner, H. D./ Mathes, R. (1989), S. 127 f.; Pardey, R. (1981), S. 361; Merkel, M. (1981), S. 109; Bromann, P./ Piwinger, M. (1992), S. 194; Stauss, B. (2000), S. 210; Kalmus, M. (1995), S. 24 ff.; Dotzler, H. J./ Schick, S. (1995), S. 280; Schröder, G. A./ Mattar-Heger, B. (1994), S. 61; Noll, N. (1996), S. 195 ff; Düster, C. (2001), S. 131 f.

14 Siehe dazu Macharzina, K. (1990), S. 43.