

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

FACHBEREICH ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT UND PSYCHOLOGIE

**WIE RELEVANT KANN INFORMELLE KOMMUNIKATION
FÜR LERNENDE ORGANISATIONEN SEIN?**

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Philosophie

(Dr. phil.)

vorgelegt von

DIPL. PSYCH.

VANESSA VON THENEN MENNA BARRETO

Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
der Freien Universität Berlin

**WIE RELEVANT KANN INFORMELLE KOMMUNIKATION
FÜR LERNENDE ORGANISATIONEN SEIN?**

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie
(Dr. phil.)

vorgelegt von

Dipl. Psych.
Vanessa von Thenen Menna Barreto

Tag der Disputation
Berlin, 21.11.2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Detlev Liepmann

Freie Universität Berlin

Zweitgutachter: PD Dr. Hans-Uwe Hohner

Freie Universität Berlin

Anfangs wollt´ ich fast verzagen,
und ich glaubt´, ich trüg´ es nie;
und ich hab´ es doch getragen –
aber fragt mich nur nicht: wie?
(Heinrich Heine)

Mein besonderer Dank gilt zunächst Herrn Prof. Dr. Detlev Liepmann, der mich nicht nur herzlich in seinem Arbeitsbereich aufgenommen und integriert hat, sondern es auch mir ermöglichte, der für mich als Brasilianerin großen Herausforderung nachzugehen, in Berlin zu promovieren. Missverständnisse, die aufgrund kulturbedingter aufeinanderstoßender Auffassungen entstehen können und das Leben eines Doktorvaters sicherlich nicht immer vereinfachen mögen, hat Prof. Dr. Liepmann über die Jahre mit viel Geduld und Interesse gemeistert. Ich bedanke mich ebenso für die Freiheiten, die er mir bei meiner wissenschaftlichen Arbeit gewährt hat.

Herrn PD Dr. Hans-Uwe Hohner danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und sein Interesse an der Arbeit.

Herrn PD Dr. Wolfgang Battmann bringe ich großen Respekt entgegen: Sowohl für die kritischen Diskussionen, vor allem um die Definitionen informeller und formeller Kommunikation, als auch für seine akribische Haltung der Geisteswissenschaften gegenüber habe ich ihm vieles zu verdanken.

Meine Kolleginnen und Kollegen des Arbeitsbereiches Wirtschaft- und Sozialpsychologie der Freien Universität Berlin waren für meinen Arbeitsalltag von grenzloser Bedeutung: Ihre Hilfsbereitschaft, das respekt- und verständnisvolle Miteinander und den alltäglichen persönlichen Austausch haben mich ermutigt und mir geholfen, die wichtigen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Hervorheben möchte ich an dieser Stelle Dr. Kathrin Heinitz, Dipl.-Psych. Simone Smolka, Dipl.-Psych. Sabine Smolka, Dr. Miriam Wirth und Dipl.-Psych. Nicole Torjus.

Meinem guten Freund und „Bruder“ zu gleich, Matthias Masur, möchte ich danken, mich mit seiner erstaunlichen Geduld in vielen schweren Momenten ertragen zu haben und mir stets mit positiven Worten immer wieder neuen Antrieb verlieh.

Herr Walter Stallinger und Frau Christine Stallinger danke ich für das Korrekturlesen, die guten Ratschläge und die Herzlichkeit aus Altenburg.

Ich danke dem European Program Alban of high level scholarships for Latin America für die erhaltene finanzielle Unterstützung.

Schließlich gilt meine ganz besondere Danksagung an meinem Mann Jens, sowohl für seine Bereitschaft, sich immer wieder mit der Thematik auseinanderzusetzen als auch für seine liebevollen Bemühungen, meinen Schreiballtag angenehmer zu gestalten.

ZUSAMMENFASSUNG

Nichts beflügelt die Wissenschaft so wie der Schwatz mit Kollegen auf dem Flur.

(Arno Penzias – Nobelpreisträger für Physik)

Die vorliegende Dissertation soll einen Beitrag zum Gebiet der organisationalen Kommunikation liefern. Was man lange als informelle Kommunikation definierte – ein spontaner, ad hoc und ungeplanter Informationsaustausch außerhalb der formalisierten Kommunikationsumgebung, also im Flur, an Kopiergeräten, Kaffeemaschinen oder beim Mittagessen in der Kantine – wird heute von den meisten Unternehmen als selbstverständliche Prozedur zur Steigerung von Produktivität genutzt und akzeptiert. Die Arbeitsverhältnisse und -strukturen haben sich insoweit verändert, dass das, was in Organisationen als „sich informell kommunizieren“ in der Vergangenheit definiert wurde, zum allgemeinen und von Organisationen gewünschten Informationsaustausch eines Arbeitsalltages insbesondere in Wirtschaftsunternehmen gehört. Es ist nicht mehr wichtig wann, wie und wo gesprochen wird, sondern vielmehr worüber. Wie ist also informelle Kommunikation heutzutage von der formellen zu unterscheiden? Diese Arbeit stellt bisherige Definitionen informeller Kommunikation für die heutigen Organisationen und wirtschaftliche Umwelt infrage. Ein möglicher Ansatz wäre die formelle Kommunikation auf alle Gesprächsinhalte zu beziehen, die im engeren und weiteren Sinne Arbeit und Organisation tangieren. Daraus folgt dann, dass informelle Kommunikation nicht aufgrund ihrer Form definiert werden kann, sondern basierend auf deren Inhalt. Die Definition von informeller Kommunikation müsste sich im Ansatz auf den Inhalt privater Gespräche beziehen, also auf „organisationsfremde“ Kommunikation.

Diese aufgrund von subjektiven Interpretationen und aus privaten Interessen entstehenden Informationen sind allerdings grundsätzlich nicht von den vielfältigen formellen Gesprächen in modernen Organisationen abzukoppeln. Informelle Aspekte (privatbezogene Inhalte) müssen ebenso als Teil der organisationalen Kommunikation betrachtet werden und bei der Analyse der formellen Kommunikationswege und -inhalte (arbeitsbezogener Informationsaustausch) zu berücksichtigen sein. Informelle Kommunikation kann daher nicht nur als Störfaktor interpretiert und unter strenger

Kontrolle gehalten werden. Es entsteht vielmehr die Frage, inwieweit ein informeller Informationsaustausch im Rahmen organisationaler Kommunikationsabläufe eine fördernde Funktion in Lernenden Organisationen hat. Einige wichtige Aspekte der sogenannten informellen Kommunikation werden hervorgehoben. Systemtheoretisch dargestellt, könnte der „organisationsfremde“ Informationsaustausch (informell) seinen Beitrag zum Erhalt und zur Auffrischung von Organisationen leisten.

Aufgrund der großen Schwierigkeit, formelle von der informellen Kommunikation zu trennen, hat diese Studie sich mit unterschiedlichen Dimensionen der organisationalen Kommunikation beschäftigt und diese bezüglich ihres Einflusses auf Lernende Organisationen geprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass mangelnde Informationen und die fehlende Beteiligung der Mitarbeiter, die im Rahmen dieser Arbeit der formellen Kommunikation zugeordnet werden, stark das organisationale Lernen beeinträchtigen. Aus den Korrelationswerten kristallisiert sich ein wichtiger Aspekt des Kommunikationsverhaltens in Bezug auf Lernen in und von Organisationen heraus: Die Skala „Mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter“ weist von allen Kommunikationsfacetten den größten Zusammenhang zu den sieben Dimensionen der Lernenden Organisation auf, die im „Dimensions of Learning Organisation Questionnaire (DLOQ) von Watkins & Marsik (2003) abgebildet sind. Auch simultane Regressionsanalysen bestätigen, dass unter den Kommunikationsdimensionen die „Mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter“ den höchsten Einfluss auf Lernprozesse in Organisationen ausübt. Die negativen Korrelationen der Skalen „Förderung von informeller Kommunikation“ und „Guter informeller Informationsaustausch“ mit „Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation“ können darauf hinweisen, dass eine Unzufriedenheit seitens der Mitarbeiter mit den formellen Informationswegen durch eine gezielte Förderung der informellen Kommunikation relativiert werden kann. Ein guter informeller Informationsfluss in Organisationen scheint dahingehend Mängel in den formellen Kommunikationsabläufen abzufangen. Diese Studie konnte zeigen, dass informelle Kommunikation eine wichtige Rolle für das subjektive Empfinden der Organisationsmitgliedern spielt: Sie scheint Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Zugehörigkeitsempfinden zu haben und demzufolge könnte sie die Identifizierung der Mitarbeiter mit der Organisation fördern.

Die vorliegende Arbeit beinhaltet neben Befunden zur formellen und informellen Kommunikation und ihrem Zusammenhang mit den sieben Dimensionen einer Lernenden Organisation nach Watkins & Marsik (2003) auch solche zum Zusammenhang von

informeller Kommunikation mit dem Vertrauen zu Vorgesetzten und Arbeitsgruppen. Die Basis für die empirische Untersuchung bildet eine Stichprobe von 338 in zwei unterschiedlichen Organisationstypen tätigen Personen im Alter zwischen 18 und 58 Jahren. Diese stammen aus Unternehmen, die sowohl dem Bereich privater Unternehmen in der Stromversorgungsbranche, als auch der öffentlichen Verwaltung auf Landesebene angehören.

INHALTSVERZEICHNIS

1	<u>EINLEITUNG</u>	12
2	<u>THEORETISCHER TEIL</u>	26
2.1	MODELLE DER KOMMUNIKATION	26
2.1.1	Einleitung	26
2.1.2	Kommunikation als Signalisierung	26
2.1.3	Kommunikation als Pragmatik	28
2.1.4	Kommunikationsnetze	32
2.1.5	„Grapevine“	36
2.1.6	Arbeitsgruppen	36
2.2	FORMELLE KOMMUNIKATION IN DER ORGANISATION	38
2.2.1	Kommunikation als Grundlage der Organisation	38
2.2.2	Definition und Abgrenzungsproblematik	41
2.2.3	Formalisierung, De-Individualisierung und Erfolg	44
2.2.4	Produktions- und Kommunikationsstrukturen im Wandel	47
2.2.5	Anforderungen an die formelle Kommunikation	48
2.2.6	Formen und Inhalte formeller Kommunikation	50
2.2.7	Problematik	53
2.3	INFORMELLE KOMMUNIKATION IN DER ORGANISATION	56
2.3.1	Informelle Beziehungen als Ausdruck menschlicher Bedürfnisse	56
2.3.2	Definition und Abgrenzungsproblematik	57
2.3.3	Formen und Inhalte informeller Kommunikation	58
2.3.4	Spezialfall: Gerüchte	63
2.3.5	Förderung und Ausbreitung von informeller Kommunikation	66
2.3.6	Problematik	70
2.4	INFORMELLE UND FORMELLE KOMMUNIKATION IM SPANNUNGSFELD	72

2.5	VERTRAUEN IN DER ORGANISATION	76
2.5.1	Einleitung	76
2.5.2	Definition und Abgrenzungsproblematik	78
2.5.3	Die Funktion von Vertrauen	83
2.5.4	Vertrauen und Risiko	84
2.5.5	Organisationales Vertrauen	85
2.5.6	Vertrauen und Kommunikation	92
2.6	ORGANISATIONALES LERNEN (OL) UND LERNENDE ORGANISATION (LO)	95
2.6.1	Einleitung	95
2.6.2	Definition und Abgrenzungsproblematik	96
2.6.3	Wissen und Lernen in der Organisation	98
2.6.4	Organisationales Lernen (OL) und Lerntheorien	101
2.6.5	OL als Veränderung der Wissensbasis innerhalb Organisationen	107
2.6.6	OL und Wandelfähigkeit von Organisationen	111
2.6.7	Problematik	116
3	<u>EMPIRISCHER TEIL</u>	118
3.1	EMPIRISCHE FRAGESTELLUNGEN UND FORSCHUNGSANNAHMEN	118
3.2	BESCHREIBUNG DER METHODE	121
3.3	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	122
3.4	BESCHREIBUNG DES INSTRUMENTES	127
3.4.1	Allgemeiner Informationsaustausch im Unternehmen	127
3.4.2	Formelle Kommunikation (F)	128
3.4.3	Informelle Kommunikation (I)	130
3.4.4	Lernprozesse im Unternehmen (L)	133
3.4.5	Vertrauen (V)	137
3.5	AUSWERTUNGSMETHODIK	139

3.6	BESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE	140
3.6.1	Kommunikationsverhalten in Organisationen	140
3.6.2	Faktorenstruktur der formellen Kommunikation	149
3.6.3	Faktorenstruktur der informellen Kommunikation	158
3.6.4	Faktorenstruktur der Lernenden Organisation	162
3.6.5	Faktorenstruktur des Vertrauens	167
3.6.6	Beschreibung der Ergebnisse zu den empirischen Fragestellungen	170
3.7	DISKUSSION	210
3.7.1	Informelle Kommunikation – Ein noch undefiniertes Feld	210
3.7.2	Informelle Kommunikation – Die Schwierigkeit in der Erhebung	214
3.7.3	Informelle Kommunikation – Eine Quelle für Arbeitszufriedenheit	215
3.7.4	Informelle Kommunikation – Formelle Kommunikation als Bedingung	216
3.7.5	Wie relevant kann informelle Kommunikation für Lernende Organisationen sein?	218
3.7.6	Vertrauen und informelle Kommunikation in Lernenden Organisationen	222
3.7.7	Kommunikation und Lernen in unterschiedlichen Organisationstypen	224
3.7.8	Methodenkritik	225
3.8	FAZIT UND AUSSICHTEN	228
<u>4</u>	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>237</u>
<u>5</u>	<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>255</u>
<u>6</u>	<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	<u>257</u>
<u>7</u>	<u>ANHANG</u>	<u>260</u>

1 Einleitung

Im Laufe des letzten Jahrhunderts haben sich die Begriffsinhalte von Organisation und Kommunikation deutlich gewandelt. Die systematischen Innovationen der Produktionsmittel und der Kommunikationstechnologien erzielten eine progressive Umgestaltung der Interaktionsarten zwischen Organisationen und ihrem Markt (Kunden). Der Übergang von einer industriellen in eine globale Konsumgesellschaft hatte die Verlagerung der Machtverhältnisse sowohl in einer makro- als auch mikropolitischen Perspektive zur Folge. Organisationen des 21. Jahrhunderts müssen immer wieder wandel- und lernfähig sein vor dem Hintergrund einer Gesellschaft, die fortlaufend in Bewegung ist, vor allem wenn man die neuen Medientechnologien und Konsumanforderungen in Betracht zieht.

Die vorliegende Arbeit ist ursprünglich davon ausgegangen, dass informelle Kommunikation, wie sie in unterschiedlichen aktuellen Studien definiert wird, ausschlaggebend für organisationales Lernen sei, lernen in und von Organisationen. Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten und Arbeitsgruppen schien dabei ein wichtiger Hintergrundsaspekt für die positive Auswirkung informeller und formeller Kommunikation auf lernende Prozesse in Organisationen zu sein. Im Laufe der Forschung kristallisierten sich allerdings zwei nach Jahrzehnten noch sehr verschwommene und umstrittene Felder heraus: Das Gebiet der informellen Kommunikation selbst und auch das der Begrifflichkeiten um das Konzept einer „Lernenden Organisation“.

Diese Dissertation ist gegliedert in einen theoretischen und einen empirischen Teil, wobei das Anliegen des ersteren darin besteht, die begrifflichen Darstellungen der zu untersuchenden Konstrukte in ihre sozial-wirtschaftlichen Szenarien einzubetten. Es werden dabei Konzepte wie „Organisationale Kommunikation“, „Lernende Organisation“ und „Organisationales Vertrauen“ bzw. Vertrauen zu Organisationsmitgliedern und Arbeitsgruppen präsentiert, um dann ihren Zusammenhang im empirischen Teil der Arbeit zu analysieren. Im Mittelpunkt dieser Studie stehen vor allem die Auseinandersetzungen im Bereich der Kommunikation und ihre Bedeutung für Effizienz und Lernprozesse in Organisationen. Eine große Herausforderung liegt in der begrifflichen Abgrenzung sowohl der „formellen“ als auch der „informellen“ Kommunikation und die daraus resultierenden erschwerten Anforderungen an die Untersuchung der Auswirkungen von „formeller“ und „informeller“ Kommunikation in innerbetrieblichen Kontexten.

Der theoretische Teil soll hauptsächlich die enge Verstrickung zwischen Organisationsentwicklung und den fortlaufenden Kommunikationstheorien zeigen. Der geschichtliche Hintergrund soll folgende Fragen beleuchten: Wie profitieren Organisationen von den vielfältigen Komponenten der organisationalen Kommunikation und wie gestalten sie ihr kommunikatives Umfeld? Wie haben sich die Veränderungen, unter Berücksichtigung von neuen Erkenntnissen in der Psychologie, im Verständnis der beiden Begriffe – Organisation und Kommunikation – im Laufe der modernen Produktionsgeschichte ausgewirkt? Ab wann wird „informelle“ Kommunikation zu einer organisationalen Thematik? Wie wird Lernen in Organisationen verstanden und wie können Kommunikationsabläufe organisationales Lernen beeinflussen? Ist das Vertrauen ausschlaggebend für die Vernetzung zwischen Kommunikationstheorien und organisationalem Handeln?

Im ersten Kapitel 2.1 werden zunächst einige Modelle der Kommunikation aufgeführt, die für paradigmatische Veränderungen gesorgt haben. Die im Abschnitt 2.1.2 genannten Kommunikationstheorien orientieren sich in der Organisation dabei zwangsläufig an den dominanten und streng hierarchischen Organisationsformen zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Die industrielle Organisation ist gekennzeichnet durch den rasanten technologischen Fortschritt der Industrialisierung. Die Situation des Marktes ist vor allem durch die Nachfrage, einer fehlenden Konkurrenz und von der Massenproduktion geprägt (Mumford, 1934). In diesem Umfeld entwickelt sich der „klassische Ansatz“ der frühen Organisationspsychologie. Organisationen werden dabei als weitgehend geschlossene Systeme verstanden, ein Begriff, der sich auf die Kybernetik (Wiener, 1948) zurückführen lässt. Als systemtheoretischer Ansatz wird allerdings die Kybernetik schon damals vom Gründer der „Allgemeinen Systemtheorie“ Ludwig von Bertalanffy (1975) als mechanistische Theorie kritisiert. Die verbreitete Sicht der Kybernetik beruht auf Regelung und Steuerung im Hinblick auf Automatisierungsprozesse. Ebenso färben behavioristische Ansätze, die im Wesentlichen das menschliche Verhalten als eine „direkte“ Manifestation (Reaktion) von meist „manipulierbaren“ Ursachen (Stimulus, Reiz) verstehen, auf die produktiven innerbetrieblichen Abläufe ab. Das mechanistische Denken (und auch metaphysische Betrachtungen) sorgt für die Verbreitung des Menschenbildes als das eines zu funktionierenden Produktionsfaktors. Organisationale Veränderungen richten sich nach vermuteten objektiven Kriterien. Unterstellt werden Kenntnisse darüber, wie ein optimaler Zustand zu charakterisieren ist und wie eine

Organisation vom gegenwärtigen defizitären Zustand in einen günstigeren Zustand transformiert werden kann. Als Beispiele derartiger Entwicklungskonzepte lässt sich vor allem das Scientific Management (Taylor, 1911) nennen. Ziele und Strategien dieses Ansatzes folgen einer vermeintlich objektiven Rationalität und behaupten einen „one best way“ des Handelns und der Organisation. So erlangen Strategien der Standardisierung, Regulierung und Planung, deren Einhaltung natürlich sorgfältig kontrolliert werden muss, bereits in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts einen zentralen Stellenwert.

Wie die Organisation wird ebenso die Kommunikation als ein durch diese Formen geprägtes geschlossenes funktionelles System konzipiert. In der hierarchischen Struktur fließen Informationen weitgehend von oben nach unten, also vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter zumeist in Form von Befehlen und Anordnungen. Zudem beschränkt sich Kommunikation zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich auf die klare Funktion der Informationsweitergabe oder das Weiterleiten eines eindeutigen Signals („Kommunikation als Signalisierung“). Die vertikale Kommunikation widerspiegelt hier die formelle Arbeitsstruktur von Organisationen der ersten Jahrzehnte des letzten Jahrhunderts. Das Wachsen des Verwaltungsapparates, die zunehmend arbeitsteilige Leistungsorganisation und ein steigendes Lohnniveau haben aber auf der anderen Seite ein Prestige- und Aufstiegsdenken bei den Mitarbeitern der 30er Jahre zur Folge. Der bürokratisch-administrative Ansatz lässt zwar ein neues Menschenbild entstehen – das des bürokratischen „Aufgabenträgers“ –, welches auf der anderen Seite aber noch nicht zu wesentlichen paradigmatischen Umbrüchen des Menschenverständnisses und der Kommunikation innerhalb der Betriebswelt führt.

Die sich wandelnden Wirtschafts- und Produktionsformen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erforderten jedoch eine Neubestimmung von Inhalten und Begriffen der Organisation wie auch der Kommunikation. Die Ergebnisse der Hawthorne-Experimente (Mayo, 1949), die daraus folgende Human-Relations-Bewegung ab den 30er Jahren wie auch die Entwicklung zeitgemäßer Organisationsformen förderten das Interesse an der Sozialpsychologie der Organisation. Die Emotionalität wird als entscheidender Produktivitätsfaktor entdeckt. Schreyögg (2003) hebt die Integration von Individuum und Organisation als Hauptergebnis des Human-Relations-Ansatzes hervor.

Quasi parallel zum prägenden behavioristischen Ansatz entwickelt und verbreitet sich das freudianische Paradigma. Schon in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts war das

psychoanalytische Unbewusstsein konzipiert. Die von der Entwicklung individueller „Psyche“ geprägte Subjektivität wird zum Ausgangspunkt psychologischer und neurologischer Forschungen. Die in den 40er Jahren entstandenen Motivationsansätze (Maslow, 1943) und die folgende Gründung der humanistischen Psychologie der 60er Jahre zeigen das steigende Interesse an den menschlichen Bedürfnisse, unabhängig von seiner wirtschaftlichen Funktionalität oder produktiven Instrumentalisierung. Dazu bricht Mitte des 20. Jahrhunderts in Nordamerika die sogenannte „Kognitive Wende“ aus, zu dessen Vorreitern und Hauptvertretern Ellis, Beck, und Meichenbaum gelten. Das menschliche Denken wird nicht mehr aufgrund der klassischen Konditionierung erklärt, sondern als Ergebnis interner und mentaler Informationsverarbeitungen, in denen Sprache Denken und Gedächtnis wie auch Urteils- und Vorstellungsvermögen eine wesentliche Rolle spielen. Die Kognition wird als Ursache für die Entwicklung eines subjektiven Weltbildes betrachtet. *„Das Kognitive Forschungsparadigma sieht die Menschen als reflexives, ständig Hypothesen (über sich und seine Umwelt) generierendes und prüfendes Subjekt“* (Wilken, 2010, S.15) – das Menschenmodell „man as scientist“ (vgl. Groeben & Sheele, 1977) gewinnt in den Wirtschafts- und Geisteswissenschaften an Bedeutung.

Diese wissenschaftsübergreifenden Forschungsergebnisse und die Zunahme des Ausbildungsniveaus stellen die Produktionswelt vor eine neuen Herausforderung: Anstelle eines auf die simple Aufgabenerfüllung reduzierten Mitarbeiters tritt ein zu motivierender reflexiver „Emotionsträger“, der die Verantwortung für die innerbetrieblichen Leistungserbringung zu tragen hat. Nicht nur motivationsorientierte Ansätze, sondern auch neue Kommunikationstheorien werden erforderlich, um die neu erkannten Anforderungen und Bedürfnissen der Arbeitskräfte in die Produktivität einzubinden.

In den Abschnitten 2.1.3 und 2.1.4 werden also einige Kommunikationsmodelle aufgeführt, die kommunikative Vorgänge zwischen Individuen weit über einen nur objektiven und klaren Informationsaustausch hinaus beschreiben. Die auf zwischenmenschlicher Interaktion aufbauenden Kommunikationstheorien können per se psychologische Vorgänge nicht unberücksichtigt lassen. Aus den Erkenntnissen der Psychologie folgen neue Kommunikationsmodelle, die den im Informationsaustausch mitwirkenden psychologischen Mechanismen eine tragende Rolle zuschreiben. Nur die Qualität der Weitergabe eines Signals oder einer Nachricht ist nicht mehr als Ursache für eine gelungene informative Interaktion ausreichend. Subjektive, soziale, kognitive und emotionale Aspekte des Senders und Empfängers werden in den Kommunikationsprozess

einbezogen und ausgiebig thematisiert. Kommunikation wird nun als Handlung und Verhalten verstanden („Kommunikation als Pragmatik“). Ebenso liegen Kommunikationsnetzwerken, Gruppenphänomenen, sozialen Interaktionen, Motivationsprozessen, der Forschung zur Arbeitszufriedenheit und einem kooperativen Führungsstil zugrunde. Kommunikation wird statt eines simplen unidirektionalen Modells des Informationstransfers von einem Sender an einen Empfänger nun als ein in das soziale Umfeld eingebetteter dynamischer Prozess definiert. Durch den pragmatischen Ansatz der Kommunikation (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972) entfernt sich die Einstellung zur Kommunikation von dem Bild des geschlossenen Systems, um nach Bertalanffys (1975) Auffassung und die seiner Nachfolger auf offene Systeme sowie organisierte Komplexität zu orientieren. Der Einbezug unterschiedlicher Informationsebenen (Sach- und Beziehungsebene), sowie die Ansicht, Kommunikation sei ein permanenter Austausch zwischen einer komplexen Innen- und Außenwelt, gelten auch für die produktive und leistungsorientierte Kommunikation als Ausgangspunkt für neue Kommunikationsansätze in Organisationen.

Organisationen scheinen also die steigende Komplexität der Kommunikationsprozesse zu erkennen. Allerdings sorgt nicht nur die Erkenntnis kognitiver und emotionaler Faktoren der Kommunikationspartner für die heranwachsende Bedeutung der organisationalen Kommunikation. Die große Nachfrage und der wachsende Konsum führen unabdingbar zur Ver- und Ausbreitung vieler Organisationen. Sie gewinnen nicht nur an Größe sondern ebenfalls an Diversität. Nicht nur das System „Mensch“, sondern auch wirtschaftliche Systeme werden zunehmend komplexer dargestellt und erklärt. Der „Emotionsträger“ entpuppt sich in seinem steigenden Professionalisierungsgrad als „Entscheidungsträger“ (administrative man) und „Komplexitätsbewältiger“ (complex man). In den 60er Jahren werden Organisationen von Katz & Kahn (1966) vor allem als informationelle und produktiv-energetische Systeme des Entscheidens und Kontrollierens verstanden. Sie betonen damit die bis in die heutige Zeit wichtige Synergie zwischen Kommunikation und Organisation. Zitat aus Katz & Kahn (1966, S.223): *“The closer one gets to the organizational centre of control and decision-making, the more pronounced is the emphasis on information exchange”*. Information und Macht stehen zunehmend in einem immer engeren Verhältnis zueinander.

Wenn sich auch der Blickwinkel auf die organisationalen Kommunikationsprozesse demzufolge verändert, so besteht doch weiterhin ein wachsender Bedarf an

Formalisierung und Standardisierung in Organisationen. Gerade weil Kommunikation aufgrund menschlicher Subjektivität und Emotionalität unterschiedlich von dem Einzelnen wahrgenommen wird und große Unklarheiten entstehen können, müssen Organisationen ihre Kommunikationsabläufe so gestalten, dass ihre Funktionstüchtigkeit gewahrt bleibt. Im zweiten Kapitel 2.2 wird dargestellt, wie Kommunikation schon immer eine Grundlage der Organisation war und was für einen Stellenwert, welche Inhalte und Formen sie im aktuellen Panorama einnimmt. Im Vordergrund steht insbesondere die häufig genannte „formelle Kommunikation“. Das schon in der Geschichte der Organisationen berühmte Dokumentieren (mittlerweile verbreitet in Form des Digitalisierens) bleibt nicht nur erhalten, sondern breitet sich aus, trotz mancher Reaktionen gegen aufwendige Bürokratisierungen. Formelle Kontrollinstanzen werden unverzichtbar, wenn Prozesse fehlerfrei ausgeübt oder Daten sicher gespeichert und verwaltet werden sollen. Ohne formalisierte und geplante Kommunikationsabläufe sind organisationale Strukturen praktisch nicht denkbar. Erst die formelle Grenzziehung lässt ein System überleben. Die Grenzlinie zwischen den realen Formalisierungsbedürfnissen eines Systems und die durch zu akkurate Regulierungsmaßnahmen entstehenden Hürden ist allerdings meist nur schwer zu ziehen.

Nicht allein Kommunikationsprozesse und Informationsaustausch werden in Organisationen formalisiert. Das in Unternehmen tätige Individuum wird aufgrund von Arbeitsverträgen und gegebenen Räumlichkeiten in die Rolle des „Personals“ (Neuberger, 1999) eingegrenzt und nimmt dadurch ebenfalls einen formellen Charakter an. Der Anfang des letzten Jahrhunderts erkannte „Emotionsträger“ wird von Organisationen weiterhin als „Funktionsträger“ erwünscht, um ihren Erfolg zu sichern. Wenn auch Schreyögg (2003) in der Human-Relations-Bewegung die Integration zwischen Individuum und Organisation sieht, ist es plausibel genug, in den folgenden Jahrzehnten einen innerbetrieblichen „De-Individualisierungsprozess“ festzustellen, wie es hier in Abschnitt 2.2.3 beschrieben wird. Informationsaustausch soll nicht zwischen „privaten“ Individuen stattfinden, sondern zwischen „organisationalen“ Personen.

Im Laufe des zweiten Kapitels erfolgen Auseinandersetzungen mit alltäglichen Formalisierungsprozessen sowie die Einführung auf die Debatte, was heute überhaupt als formell bezeichnet werden sollte. Das Eindringen arbeitsbezogener Themen oder Handlungen in die eigentlich private Sphäre ist ein schon längst bekanntes Phänomen, was das Abgrenzen des Formellen erschwert und zu Problematisierungen führen kann (s.

Abschnitt 2.2.2). Ebenso ist bekannt, dass mit Bezug auf die anwachsende Komplexität in und zwischen Organisationen nicht mehr alle Abläufe beschrieben und dokumentiert werden können. Regeln, Vorschriften, Etikette und diverse arbeitsbezogene Richtlinien werden häufig als „selbstverständlich“ betrachtet und liefern keinen Bedarf mehr an formeller Dokumentation, bleiben aber weiterhin Bestand (internalisierter) formeller Prozesse (z.B. bei Verhandlungsgesprächen mit dem Kunden während eines Abendessens, Einladungen von Kunden zu großen Entertainment-Veranstaltungen u.a.). Arbeitsbezogenes Handeln heißt ja „formell“ zu (inter)agieren. Auf implizite Art scheinen sich organisationale Formalisierungen auszudehnen, ohne dass ein Bedarf nach expliziter Dokumentation und ebensolchen Richtlinien entsteht. Die seitens der Mitarbeiter subjektive Internalisierung mancher Regelungen und Arbeitsethiken ermöglichen die „stille“ Ausbreitung formeller Kommunikationsprozesse ebenso auf außerbetrieblichen Kreisen. Wenn arbeitsbezogene Gespräche als gezielt der Funktionalität von Organisationen dienend betrachtet werden, können sie zu den formellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens gezählt werden, ganz unabhängig wo und wann sie stattfinden. Die formellen Grenzen der Unternehmen weiten sich aus. Hintergrund dieser Überlegungen ist also, eine umfassendere und aktualisierte Begriffsbestimmung von formeller Kommunikation zu präsentieren.

Wie schon erwähnt, ist die Begrenzung aktueller Organisationskommunikation auf die Funktion reiner Informationsweitergabe nicht mehr angebracht. Die Qualität des Informationsaustausches, des Dialoges, der Debatten, der Auseinandersetzungen und Besprechungen rückt in den Vordergrund des strategischen Denkens. Teams und Arbeitsgruppen werden aufgerufen, Ideen zu teilen und Lösungen gemeinsam auszuarbeiten. Soziale Kompetenzen werden geachtet, um dynamische Auswege bei Konfliktsituationen zu finden. Innerhalb eines Betriebes scheint die Flexibilität auch in Kommunikationswegen und-arten begründet zu sein, um schnelle Entscheidungsprozesse und kreatives Handeln zu unterstützen. Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erscheint immer häufiger das Konzept der informellen Kommunikation als spontane und autonome Ausdrucksform menschlicher Interaktionen in Organisationen. Diese soll zunehmend in die formellen Arbeitsprozesse einfließen und sie ergänzen, um Schnelligkeit und einen anpassungsfähigen Einsatz zu gewährleisten.

Das dritte Kapitel 2.3 umreißt die in Studien vorhandenen Definitionen informeller Kommunikationsabläufe, stellt aber ebenso das aktuelle Verständnis über informellen

Informationsaustausch in Organisationen infrage als Folge der im zweiten Kapitel 2.2. dargestellten Problematik. Das Bestreben nach organisationalen Zielen in der heutigen wirtschaftlichen Konjunktur, wie oben erwähnt, zieht eine große Anzahl an Regularien in Organisationen nach sich. Unmöglich ist es allerdings den Organisationen geworden, den komplexen Informationsaustausch und die Vielfalt an Interaktionen vertraglich zu definieren oder in nachweisbaren Dokumenten zu beschreiben, zu fixieren und so einzugrenzen. Spontane und ungeplante Gespräche werden demnach, unabhängig an welchem Ort des Betriebes und zu welchem Zeitpunkt sie stattfinden, mehr und mehr im Arbeitsalltag als selbstverständlicher Bestandteil für die Zielorientierung einer Organisation betrachtet. Diese terminunabhängigen und zufälligen Gespräche – wie sie in der Literatur als informelle Kommunikation definiert werden – können durch ihre alltägliche Einbettung in organisationale Prozesse ebenso als formelle Kommunikation betrachtet werden, vorausgesetzt ihre Inhalte bleiben arbeitsbezogen. In der Regel ist jede Kommunikation in einer Organisation, die der Arbeit des Einzelnen und damit ja auch der Organisation insgesamt dient, Teil des „organischen“ Zusammenwirkens und somit formell. Aufgabenbezogene und scheinbar „spontan“ aufkommende Fragen sind wichtige Aspekte alltäglicher Arbeit. Sie sind deshalb für Organisationen, wenn auch nicht im Einzelnen geplant, so doch fast unverzichtbar.

„Keine Organisation kann bei Licht besehen auf spontane Ordnungsleistungen ihrer Mitglieder verzichten. Nicht selten ist es auch so, dass (...) formale Strukturen nichts anderes sind als autorisierte Ordnungen, die sich in spontanen Prozessen entwickelt haben“. (Schreyögg, 2003, S.17)

Eine Aktualisierung der Betrachtung von informeller Kommunikation in Organisationen wird also für künftige Arbeiten vorgeschlagen. Inwieweit ist es nicht sinnvoller, informelle Kommunikation als diejenige zu definieren, die sich tatsächlich dem organisationalen Rahmen entzieht, also „organisationsfremd“ bleibt? Als Folge daraus wäre es eventuell angebrachter, den Begriff der informellen Kommunikation als private zwischenmenschliche Interaktionen zu beschreiben. Ihre Form kann weiterhin spontan und autonom, ihr Inhalt aber ausschließlich auf private Angelegenheiten der Organisationsmitglieder bezogen sein.

Im Anhang wird dann im vierten Kapitel des theoretischen Teiles 2.4 das Spannungsfeld zwischen formeller und informeller Kommunikation präsentiert, indem informelle

Kommunikation nicht nur einer „Entziehung“ organisationaler Formalisierung entspricht, die Unterscheidung aber in erster Linie bei den Gesprächsinhalten zu finden ist, die hier privater Natur sind. Insoweit stehen sich „individuelle informelle“ und „organisationale formelle“ Kommunikation in ihren Grundanforderungen (fast) konträr gegenüber. Während in der individuellen Kommunikation mit zu individualisierenden Mitteln die oft als einzigartig verstandenen spezifischen Anliegen eines Einzelnen analysiert werden, zielt die organisationale formelle Kommunikation auf das vom Einzelnen abstrahierende Verständnis von Sachfragen in einer standardisierten Form hin, die wiederum eine standardisierte Beschreibung erfordert und ermöglicht. Welche Funktion nun dieser Art der informellen Kommunikation zukommt, bleibt vorerst unklar, aber ihr wird durchaus eine wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit, für soziale Kompetenzen und Kooperationen zugeschrieben.

Die Aufgabe, informelle Kommunikation in Unternehmen empirisch darzustellen und quantitativ zu erheben, erwies sich als große Herausforderung, vor allem in Anbetracht fehlender Veröffentlichungen, valider Erhebungsinstrumente und unklarer Definitionen. Der für diese Arbeit ausgearbeitete Fragebogen bezieht also Skalen unterschiedlicher Dimensionen der Kommunikation ein, mit dem Ziel, die in der Literatur nur schwer abzugrenzende informelle Kommunikation innerhalb eines gesamten Kommunikationskontexts besser herauskristallisieren zu können. Die Ergebnisse zeigen, dass der Nutzen von informeller Kommunikation in Unternehmen erkannt, aber deren Umsetzung weder richtig vorstellbar ist noch gänzlich befürwortet wird. Das mag an der Tatsache liegen, dass zum Zeitpunkt der Erhebung informelle Kommunikation weiterhin mit der Durchführung von „Flurgesprächen“ gleichgesetzt wurde und deshalb auch den Mitarbeitern die klare Abgrenzung des Begriffes fehlte.

Das fünfte Kapitel 2.5 beschäftigt sich mit theoretischen Ansätzen zur Definition von Vertrauen. Die zunehmende Einbeziehung psychologischer Aspekte in die Arbeitsabläufe lenkt das organisationale Interesse auf die Mechanismen des zwischenmenschlichen Vertrauens. Ein weit verbreitetes Konstrukt innerhalb der Philosophie und Psychologie gewinnt Ansehen in den Wirtschaftswissenschaften. Wenn Strukturen komplexer werden, sind oftmals ihre expliziten formellen Ein- und Begrenzungen erschwert oder sogar unmöglich. Das Vertrauen von Mitarbeitern in die Organisation und ihre Mitglieder wird zur wichtigen Thematik für die Betriebswelt. Diese Arbeit hat sich mit der Vertrauensdimension auseinandergesetzt, in der Annahme, sie könnte ein wichtiger

Aspekt für erfolgreiche Kommunikationsabläufe im Hinblick auf das organisationale Lernen sein. Ebenso schien Vertrauen einen essentiellen Ausgangspunkt für reibungslose informelle Kommunikation und ihre Förderung darzustellen. Ein Moderationseffekt zwischen Kommunikations- und Lernprozessen hat sich allerdings nicht erwiesen, aber Zusammenhänge zwischen Vertrauen und informeller Kommunikation konnten, wenn auch mit einigen Überraschungen, nachgewiesen werden.

Wie schon anfangs ausgeführt, beschäftigt man sich ab dem 20. Jahrhundert bis in die heutigen Tage mit der Vielfalt des „Subjektiven“ und der Entwicklung von „Subjektivitäten“ aufgrund der progressiven Entwicklung im Bereich der Psychologie und der Kommunikations- und Medientechnologien. Ein wichtiger Aspekt für die aktuelle Fusionierung zwischen Mensch und Technik liegt in den Begriffen „Denken“ und „Lernen“, beide in der Entwicklungsgeschichte der Psychologie sehr verankerte Konstrukte.

Die Verbreitung des Kognitivismus und der kognitiven Entwicklungstheorien (vgl. Jean Piaget, 1975a/1975b) veranlasst Forscher weiterhin der Frage nachzugehen, was man als Intelligenz oder intelligentes Verhalten und als Lernen bezeichnen kann. Das Interesse für die menschliche Kognition (Wahrnehmung, Motivation, Urteilsvermögen, Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Sprache, Erkennung, Lernen u.a.) und inwieweit sie sowohl die sensor-motorische als auch die affektive Entwicklung eines Individuums beeinflusst, rückt in den Vordergrund der Humanwissenschaften. Wie können Menschen ihre Erfahrungen sammeln, beurteilen, strukturieren und ihnen Sinn beimessen? Das behavioristische Modell Reiz-Reaktion wird als zu einfach erkannt, um komplexe menschliche Lernprozesse erklären zu können. Im Gegensatz zum behavioristischen Ansatz betrachten Kognitivisten den Menschen als ein selbstgesteuertes Wesen. Er baut aktiv innere Denkmuster (Schemata) auf durch die Herstellung von Beziehungen zwischen den im kognitiven Schema vorhandenen Informationen und den durch die Sinnesorgane von der Außenwelt aufgenommenen neuen Reizen. Es besteht ein konstanter Ausgleich zwischen Innen- und Außenwelt. Im Lernprozess werden gegenwärtige Erfahrungen in Beziehung gesetzt und als vergangene Erfahrung im Gedächtnis gespeichert. Das Denkmuster wird damit selbstständig vom Individuum aktualisiert und dient ebenso als Ausgangspunkt für neues Lernen (s. Abschnitt 2.6.4).

Den „heranwachsenden“ Computern wird in einigen Wissenschaftskreisen Intelligenz zugestanden, da ihnen bestimmte kognitive Fähigkeiten zugesprochen werden. Neue Ansätze entstehen (z.B. Studien über „Artificial Intelligence“), die wieder einmal den Dualismus Mensch-Maschine aufzuheben versuchen. Auch wenn emotionale Bedürfnisse der Mitarbeiter und ihr Verlangen nach Zufriedenheit ab den 30er Jahren zur wichtigen Thematik werden, die vor allem den Menschen von der Maschine unterscheiden, ergeben sich aus den fortschreitenden technologischen Entwicklungen wissenschaftliche Ansätze zur Wiederherstellung der Ähnlichkeit zwischen Mensch und Nicht-Mensch. Organisationen werden ebenso „kognitive Denk- und Lernmuster“ zugewiesen (s. Abschnitt 2.6.4). Bis heute besteht weiterhin großes Interesse von verschiedenen Wissenschaften an fortlaufenden technischen Reproduktionen des „Menschlichen“ und für das bestehende Rätsel, was man unter „Leben“ oder „lebend“ verstehen soll.

Diesem Rätsel gehen insbesondere ab den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts Systemtheoretiker nach. Offene, geschlossene und komplexe Systeme werden definiert und dargestellt. Angefangen bei den Biologen, über Soziologen, Psychologen bis hin zu Wirtschaftswissenschaftlern, entwickeln die einzelnen Wissenschaften ihre eigenen Systeme und Systemtheorien auf transdisziplinäre Art. Bei allen stehen jedoch die Fragen nach dem Erhalt eines Systems und dessen Anpassung an seine Umwelt im Vordergrund. Offene Systeme überleben nur aufgrund von Kommunikation mit ihrer Umgebung; komplexe Systeme können sich dabei selbst organisieren und regulieren („Autopoiesis“ vgl. Maturana & Varela, 1980). Systemeigenschaften und kognitive Ansätze werden zu wichtigen Leitfäden für Lerntheorien: Ob Mensch oder Nicht-Mensch, der Fokus liegt hierbei auf dem „interagierenden System“.

Die Wirtschaft und ihre Organisationswelt müssen sich der Diskussion um den Begriff des „Lernens“ stellen. Der in den 60er Jahren eingeführte und bis in die heutigen Tage intensiv debattierte Begriff der „Lernenden Organisation“ wird im sechsten Kapitel 2.6 aufgeführt. Das Konzept einer Organisation, die lernt, spiegelt die Wertschätzung von wandelfähigen Organisationen in dem aktuellen dynamischen Wirtschaftsszenarium wider. Arbeitsprozesse, Ausführungen von Aufgaben oder Rollenverteilungen im Personalbereich sollen immer wieder hinterfragt und marktorientiert angepasst werden. Schon lange ist es Organisationen bewusst, dass ein Mangel an Flexibilität ihrer Arbeitsstrukturen (dazu gelten ebenso die Kommunikationswege) sie aus dem rasanten Wettbewerb herauskatapultieren kann. Unternehmen sind wiederum nur wettbewerbsfähig

aufgrund ihrer Eingrenzungen, Differenzierungen und ihres strukturierten Aufbaues. Es stellt sich also die Frage, wann eine Organisation zu lernen hat bzw. sie willens ist, interne Prozesse neu zu definieren.

Im europäischen Raum wies vor allem Niklas Luhmann (1985) auf die Notwendigkeit hin, Organisationen vor allem als soziale Systeme zu verstehen, die sich über eine Differenz zwischen sich selbst und der sie umgebenden komplexen Umwelt konstituieren. Die „Identitätsbildung“ einer Organisation wird erst durch diese Differenzierung gegenüber der Umwelt möglich. Diese Differenz lässt sich als Komplexitätsreduktion beschreiben. Mit der Herstellung des Komplexitätsunterschiedes grenzt sich also die Organisation von ihrer Umwelt ab, wobei die organisatorische Grenze selbstreferentiell, d.h. durch eigene Handlungen, Sinngewinnungen und Kommunikation gezogen wird. Ob eine Information dann als relevant für ein System bezeichnet wird, hängt hauptsächlich von der „systemspezifischen Logik der Kommunikation, dem kulturell geprägten Code“ einer Organisation ab (Eberl, 2001, S.60). Nicht nur in der Aufrechterhaltung und in der internen Funktionalität einer Organisation nimmt die Kommunikation eine zentrale Rolle ein, sondern ebenso in der Deutung ihrer Umwelt.

Organisationen können also als informationelle Systeme verstanden werden. Bedingungen allerdings für die Auslösung von eigenen Lernprozessen sind für viele Autoren die „kognitiven Landkarten“ (Weick & Bougon, 1986), die Organisationen in ihren Interaktionen mit der Umwelt entwickeln und aktualisieren müssen. Es handelt sich um Strukturierungshilfen, indem sie Ereignisse verstehbar machen, Orientierungshilfen leisten und Zusammenhänge herstellen, um ein sinnvolles Handeln zu ermöglichen. Anders ausgedrückt stellen diese kognitiven Muster einen Speicher dar, der gemachte Erlebnisse, Erkenntnisse, Urteile, Meinungen, Präferenzen sammelt, klassifiziert und verdichtet. Basierend auf den Kognitionstheorien gehen viele Autoren davon aus, dass Organisationen ihr eigenes Interpretationsmuster entwickeln, das in der Vorstellung einer Wissensbasis mündet (vgl. Argyris & Schön, 1978; Daft & Weick, 1984; Pautzke, 1989; Senge, 1990). An das Lernkonzept knüpft sich in enger Weise der Begriff des Wissens. Organisationen als „Wissensspeicher“ (Schreyögg, 2003, S.548) zu interpretieren schließt ein Ausgangswissen nicht aus. Sich beispielsweise global auszurichten, bedarf auch lokal erworbenen Wissens.

Ist das organisationale Wissen in Datenbanken gespeichert oder verfügt die Organisation hauptsächlich über personengebundenes Wissen? Selbst wenn man das eine von dem anderen kaum trennen kann, sind doch beide Wissensarten von unterschiedlichen Kommunikationsabläufen abhängig, die sich absolut voneinander unterscheiden lassen. Dabei stellt sich vor dem Hintergrund formeller und informeller Kommunikation die Frage, inwieweit man Kommunikation und Informationen tatsächlich formalisieren oder regulieren muss, um sich Wissen anzueignen, es zu transferieren, zu speichern oder sogar zu verwerfen. Kann man neues Wissen in Organisationen ausschließlich durch formalisierte oder formelle Kommunikation erwerben oder so Lernprozesse auslösen? Ist die formelle Kommunikation ausreichend, um bestehendes Wissen umzusetzen oder infrage zu stellen? Vor dem globalisierten Produktionshintergrund und der Komplexität in Organisationsstrukturen ist das Diversity Management zu einem Grundbegriff geworden. Betriebe müssen fortschreitend in der Lage sein, nicht nur allein informationelle sondern ebenso kulturelle Vielfalt zu organisieren. Globales Wissen muss beispielsweise ebenso auf lokalem Wissen beruhen, das durch „informelle“, kulturbezogene Aspekte geprägt ist.

Diese Hintergründe spiegeln die enge Verbindung der psychologischen Ansätze des 20. Jahrhunderts mit den Kommunikations- und Organisationstheorien wider. Ebenso lassen sich aus der Relation Mensch und Organisation viele Vergleiche und Metaphern ableiten (z.B. Fähigkeit zu lernen, Denkmuster zu besitzen). Dass sie für die Funktionalität einer Organisation unverzichtbar sind, scheint noch ein Konsens zu sein. Erstaunlicherweise erwecken manche Diskurse allerdings den Anschein, die Grenzen zwischen Mensch und Organisation seien komplett verwischt und man den Menschen von organisierter Technik (Computern, „intelligente“ Datenbanken, Beobachtungssysteme, digitale Netzwerke) kaum noch unterscheiden könne. Eine Frage erhebt sich dann: Wer ist der „Mensch“ in Organisationen und wer von beiden kommuniziert eigentlich? Oder: Von wem erhält der Kunde die Anschreiben des Betriebes? Und: Wer steht hinter den extrem kundenorientierten Angeboten in vielen online shops, wie Amazon beispielsweise? Sind es nicht primär gespeicherte Daten, die anhand von Systemen Informationen zu gezielter Kommunikation verarbeiten? Ist das „Menschliche“ tatsächlich so wünschenswert in wirtschaftlichen, profitausgerichteten Organisationen? Sind Emotionsausbrüche, private Angelegenheiten, Sorgen, Heiterkeiten oder gar Krankheitsbilder (vor allem die psychischen), die Organisationsmitgliedern mit sich tragen und aufgrund informeller Kommunikation weitervermitteln, überhaupt von Bedeutung für die innerbetriebliche

Welt? Wie viel geht einer Organisation abhanden, indem sie das Private bzw. die organisationsfremde Kommunikation ausblendet? Die Medien berichten darüber, dass es im Fall „Robert Emke“ gar nicht erst zum Suizid im Jahr 2009 gekommen wäre, hätte sich der Nationalmannschaftstorwart über seine Depression offenbart. Vielleicht wäre er noch am Leben, bleibt nur dahin gestellt, ob die Nationalmannschaft ihn weiter auf seinem Posten gehalten hätte.

Von dieser Ungewissheit um die eigentliche Wertschätzung der individuellen Subjektivitäten in Organisationen, sind Organisationsmitglieder direkt betroffen. Möglicherweise sind Mitarbeiter mit dem alltäglichen Konflikt konfrontiert, wann und wie sie sich offenbaren dürfen. Skepsis unter den Organisationsmitgliedern spielt sicherlich eine große Rolle, wenn sie den Drang verspüren, „das Herz zu öffnen“. Die Geschichte der diktatorischen Regime zeigt immer wieder, dass private Bespitzelungen, Unterdrückung des Persönlichen, Missachtung des Individuellen und eine zu eng „gestrickte“ Formalisierung zu Ausschreitungen und Erkrankungen führen können. Unternehmen sind aber auf formelle Abgrenzungen und klar definierte Normen angewiesen.

In dieser Arbeit wurde ein Versuch unternommen, die eigentliche Wertschätzung „informeller“ Kommunikation – also subjektiver personbezogene Kommunikation – in Organisationen zu verstehen. Es geht primär nicht darum, eine romantische oder humanistische Sicht der Wirtschaftsunternehmen darzustellen, sondern der Frage nachgehen zu wollen, ob Organisationen des 21. Jahrhunderts eine Vereinbarung von „organisationsfremden“ Kommunikationsprozessen (die ausschließlich zwischenmenschlich bleiben) und wirtschaftlicher Leistungssteigerung sehen.

2 Theoretischer Teil

2.1 MODELLE DER KOMMUNIKATION

2.1.1 Einleitung

Als Kommunikation wird ein dynamischer sozialer Prozess bezeichnet, der auf Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Teilnehmern beruht und in der Regel neue schafft (Schulz, 2004). Sie wird als Austausch von Informationen und Übermittlung von Bedeutungen verstanden und beinhaltet die Essenz eines sozialen Systems oder einer Organisation (Katz & Kahn, 1966). Es werden Begriffe wie Verständigung, Interaktion, Mitteilung und Übertragung verwendet, um Kommunikation zu umschreiben. (Merten, 1977).

Zum Einstieg in die Thematik der Kommunikation werden nachfolgend einige theoretischen Kommunikationsmodelle näher erläutert, die jeweils unterschiedliche Aspekte des Kommunikationsprozesses betonen. Wichtig für diese Arbeit sind die Ansätze, die im Laufe des letzten Jahrzehntes für eine Änderung des Paradigmas gesorgt haben.

2.1.2 Kommunikation als Signalisierung

Modelle der Kommunikation sind verbunden einerseits mit den aufstrebenden Informationswissenschaften der 40er Jahre des letzten Jahrhunderts wie auch andererseits mit Studien zur Beeinflussung der Bevölkerung in den totalitären Systemen.

Einer der historisch wichtigsten Beiträge für die Kommunikationsforschung ist die Lasswell-Formel: *“A convenient way to describe an act of communication is to answer the following question: Who says what in which channel to whom with what effect?”* (Lasswell, 1948, S.48). Lasswells Formel impliziert ein noch unidirektionales Kommunikationsmodell und er verwendet seine Formel zur Klassifikation der wichtigsten Forschungsfelder der Kommunikationswissenschaften. Die den einzelnen Elementen der Formel zugeordneten Forschungsbereiche sind die Senderforschung, Inhaltsanalyse, Medienkunde, Publikumsforschung und die Wirkungsforschung (Merten, 1977). Lasswells

Formel ist kein umfassendes Modell der Kommunikation, doch sie weist auf die zentralen Fragestellungen und auf Disziplin der Wissenschaft hin, die sich in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg entwickeln sollten.

Shannon und Weaver (1976) legten auf der Grundlage der mathematischen Kommunikations- oder Informationstheorie ein bis heute einflussreiches Modell der Kommunikation vor, in dem Kommunikation reduziert als Übertragung einer Nachricht zwischen einem Sender und einem Empfänger bezeichnet wird. Das Modell bezieht sich vorwiegend auf die technischen Rahmenbedingungen der Kommunikation und die Übertragung des Signals durch einen Kanal. Auf der Seite des Kommunikators unterscheiden die Autoren die Nachrichtenquelle von dem Sender, auf der Rezipientenseite zwischen Nachrichtenziel und Empfänger. Nachricht und Signal werden durch Enkodierung und Dekodierung von einander getrennt.

Das zentrale Verdienst Shannons und Weavers besteht darin, den kommunikativen Akt differenziert aufgeschlüsselt und damit auch auf unterschiedliche Ursachen kommunikativer Probleme hingewiesen zu haben. Die Nachricht stammt von der Nachrichtenquelle, wird vom Sender in ein oft verkürztes und vereinfachtes Signal umgewandelt (Enkodierung) und an einen Empfänger gesendet. In einem Rückübersetzungsverfahren (Dekodierung) wandelt der Empfänger das Signal wiederum in die Nachricht zurück, um es dann an das Nachrichtenziel zu vermitteln. Enkodierung und Dekodierung sind für Shannon und Weaver konstitutive Merkmale aller Kommunikationsprozesse.

Enkodierung, Dekodierung und der übermittelnde Kanal können Störquellen ausgesetzt sein, die über eine Störung des Übertragungsprozesses hinaus auch eine Veränderung des Signals verursachen können. Störungen der Nachricht können aus dem Hinzufügen irrelevanter Informationen einerseits und dem Verlust von relevanten Informationen andererseits bestehen.

Sowohl Lasswell (1948) als auch Shannon & Weaver (1976) beschreiben Kommunikation unidirektional vom Sender zum Empfänger. Rückkopplungsprozesse oder Feedback, also die entgegen der Hauptübertragungsrichtung vom Empfänger an den Sender gerichtete Informationen, bleiben weitgehend unberücksichtigt. Allerdings beziehen sich die Modelle ohnehin nicht primär auf Personen, sondern auf technische Systeme. Sind Sender und Empfänger Personen, so repräsentieren sie wechselnde Rollen innerhalb des Modells.

„Bei einer interpersonellen Kommunikation übernehmen im Allgemeinen beide Partner sowohl die Kommunikator- als auch die Rezipientenrolle, meist abwechselnd, oft auch in so rascher Folge und mit Überschneidungen, dass man von einer gewissen Koinzidenz beider Rollen bei beiden Partnern ausgehen kann“. (Schulz, 2004, S.159)

Die unidirektionale Betrachtung der Kommunikation führt zwischen Menschen zu Implikationen in Bezug auf Macht und Verantwortung. Allein dem Sender wird die Verantwortung für das korrekte Weiterleiten der Information und das Ausblenden der Störfaktoren zugesprochen; der Empfänger nimmt nur eine passive Rolle in der Transmission ein. Der Sender besitzt also die Kontrolle über die Kommunikation. Zwischenmenschliche Kommunikation hat allerdings zumeist eine symmetrische und reziproke Struktur und kann nicht als reine Signalübertragung sondern als Interaktion definiert werden. Der Kommunikationsprozess kann demnach als kontinuierlicher Austausch von Signalen oder als eine Kette einzelner Übertragungsvorgänge mit jeweils unidirektionaler Struktur verstanden werden.

Eine weitere Einschränkung dieser Modelle ist die mechanistische Sichtweise, bei der die Nachricht auf ein Signal verkürzt wird. Optimale Kommunikation kann nur dann stattfinden, wenn der Sender das Signal korrekt kodiert und es an den Empfänger anhand eines von Störungen freien Kanals überträgt. Im zwischenmenschlichen Bereich sind Nachrichten aber häufig komplex und multidimensional, manchmal auch widersprüchlich. Eine Reduktion auf ein Signal führt dadurch zu einer mangelnden Berücksichtigung der psychologischen und sozialen Aspekte.

2.1.3 Kommunikation als Pragmatik

Vor allem menschliche Kommunikation besteht nicht nur, wie bei Shannon & Weaver (1976) betont, aus dem Senden und Verarbeiten von Nachrichten, sondern ist eingebettet in die Pragmatik (griech. „pragma“ = Handlung) der Interaktion. Für die Sprachwissenschaft (Linguistik) ist Kommunikation nicht nur ein Mitteilen, sondern Teil eines übergreifenden Handlungsprozesses. Kommunikation entsteht aus dem Handeln und bewirkt es. Der Austausch selbst sprachlich codierter Informationen ist Teil eines komplexen Interaktionsgefüges, bei dem Informationen und Intentionen in einen situativen Handlungskontext eingebettet sind. In der Zeichenlehre (Semiotik) wird die Beziehung

zwischen Zeichen und ihren Bedeutungen ebenso als ein von subjektiven Wahrnehmungen und Interpretationen der Kommunikationspartner abhängiger Prozess erforscht.

Bereits Karl Bühler (1934) konzipiert anhand seines Organonmodells eine handlungstheoretische Sprachauffassung. Als „Organon“ (griech. = Werkzeug) bezeichnet er ein konkretes Sprechereignis in einer bestimmten Situation. Bühler spricht von der Zeichennatur der Sprache. Zeichen bilden die Beziehung zwischen dem Sender, dem Empfänger und ihrer Umwelt ab. Das Sprechereignis selbst symbolisiert er durch das Sprachzeichen „Z“. Dieses „Z“ repräsentiert aber nicht nur Gegenstände oder Sachverhalte, sondern mit ihm verbinden sich sowohl ein individueller Ausdruck des Senders als auch ein Appell an den Empfänger. Das Zeichen beinhaltet also über die reine Information hinaus eine ausschnittsweise Darstellung der Umwelt, des z.B. affektiven Zustandes vom Sender und seine Wünsche. Vor allem die letztere und appellative Funktion verweist auf den pragmatischen Aspekt der Kommunikation im semiotischen und auch im linguistischen Sinne.

Watzlawick, Beavin & Jackson (1972) präzisieren und erweitern den pragmatischen Aspekt menschlicher Kommunikation. Stand bei Bühler (1934) noch die sprachliche Kommunikation im Vordergrund, ist diese für Watzlawick et al. (1972) nur ein möglicher Teil eines auch das non-verbale Verhalten umfassenden Kommunikationsprozesses. *„In dieser pragmatischen Sicht ist demnach nicht nur die Sprache, sondern alles Verhalten Kommunikation, und jede Kommunikation – selbst die kommunikativen Aspekte jedes Kontextes – beeinflusst das Verhalten“* (Watzlawick et al., 1972, S.52).

Watzlawick et al. (1972) bezeichnen jedes beobachtbare zwischenmenschliche Verhalten als eine Kommunikation. Körperhaltung, Gestik, Mimik, aber auch andere Formen von Verhalten sind potentiell informationshaltig. Da jeder Mensch einige dieser Merkmale zwangsläufig ausprägt, folgern sie daraus *„Man kann nicht nicht kommunizieren“* (Watzlawick et al., S.53).

Darüber hinaus erweitern sie den bereits von Bühler (1934) formulierten appellativen Charakter einer Nachricht zu einer zweiten Ebene jenseits der des Inhaltlichen, nämlich der Beziehungsebene. Die zwischen den Personen ausgetauschte Nachricht hat also zwei Aspekte: den „faktischen“ Inhaltsaspekt und den „sozialen“ Beziehungsaspekt. Informationen der Beziehungsebene werden oftmals anhand von Mimik, Stimmlagen, Gesten vermittelt. Diese Informationen der Beziehungsebene weisen darauf hin, wie die

der Inhaltsebene verstanden werden sollen (z.B. ironisch) und sind insoweit metakommunikativ. *„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist“* (Watzlawick et al., S.56).

In ihrer Erweiterung des Begriffs der Kommunikation als Verhalten betonen Watzlawick et al. (1972) zudem die Bedeutung des Verlaufs der Interaktion wie auch die Notwendigkeit, Status- und Rollenunterschiede der Gesprächspartner zu beachten. Der von außen kontinuierlich erscheinende Verlauf einer Kommunikation lässt sich von den Teilnehmern in subjektiv empfundene Abschnitte aufteilen. Diese zugrunde gelegte Struktur einer Interaktion wird von Watzlawick et al. als „Interpunktion von Ereignisfolgen“ genannt (Bateson & Jackson, 1956; zitiert nach Watzlawick et al., 1972, S.57). Sie unterscheiden zudem zwischen symmetrischen und komplementären Interaktionen. *„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht“* (Watzlawick et al., 1972, S.70).

Vor allem die beiden letztgenannten Aspekte verdeutlichen die Breite des pragmatischen Ansatzes. Die der Kommunikation zugrunde liegende Struktur der Interpunktion ist kulturell, aber auch durch individuelle Vorstellungen, Erfahrungen und Werte geprägt. Komplementäre und symmetrische Beziehungen beruhen ebenfalls auf gesellschaftlichen und kulturellen Hintergründen. Sie sind zudem abhängig von den sozialen Rollen der Kommunikationspartner (z. B. Mutter und Kind, Arzt und Patient). Die Kommunikation als Austausch von Signalen im Sinne Shannons & Weavers wird zu einer umfassenden Begegnung zwischen Menschen.

Signalisierung und Pragmatik in der Kommunikation unterscheiden sich vor allem in der Bedeutung des Feedbacks. Das Modell von Shannon & Weaver (1976) betrachtet Kommunikation unidirektional. Eine mögliche Reaktion des Empfängers hat keine Rückwirkung auf den Sender. Stattdessen wird im pragmatischen Paradigma die menschliche Kommunikation als Informationsaustausch zwischen Individuum und Umwelt verstanden. Sie stehen in einer konstanten Wechselbeziehung. Informationen werden über Prozesse des Feedbacks an den Sender zurückvermittelt. Das Feedback markiert die Punkte der „Interpunktion“. Neben der Sprache sind alle Formen des non-verbalen Verhaltens aktive Elemente des Kommunikationsprozesses. Die Güte des

Feedbacks hängt davon ab, wie Kommunikationspartner die Inhalte interpretieren und Abläufe interpunktieren. Dabei kann es ebenso häufig zu Missverständnissen kommen.

Aufbauend auf die pragmatischen Modelle der Kommunikation entwickeln sich „praktische“ Modelle, die Empfehlungen geben, wie ein Mensch kommunizieren und welche Randbedingungen der Kommunikation er beachten sollte. Eines dieser Modelle ist das Talk-Modell von Neuberger (1981), der sich auch direkt auf Bühler (1934) beruft. Das Akronym TALK soll wie folgt verstanden werden:

- **T** steht für die Tatsachendarstellung, Problemlösung und Information,
- **A** bedeutet Ausdruck, Selbstoffenbarung und Selbstdarstellung des Senders,
- **L** kennzeichnet die Lenkung, die Beeinflussung sowie den Appell an den Empfänger,
- **K** charakterisiert den Kontakt und die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern.

Modelle wie das von Neuberger sind deshalb wichtig, weil sie in vereinfachter Weise auf die komplexen Probleme hinweisen, denen Kommunikation vor allem im Rahmen von Organisationen begegnen kann. Komplex, wie noch zu zeigen sein wird, sind diese Probleme deshalb, weil sich aus der Arbeits- und Funktionsaufteilung in Organisationen vielfach unterschiedliche Problemverständnisse und Prioritäten ableiten, die Kontakte unfreiwillig sind und persönliche mit formellen Rollen vermischt werden. Eine genaue Analyse der so erschwerten Kommunikationsstruktur ist deshalb besonders wichtig.

Zur Klärung der grundlegenden Beziehungsebene schlägt Berne (1968), basierend auf psychoanalytischen Konzeptionen, eine Differenzierung von drei Ich-Zuständen eines Individuums vor. Das Eltern-Ich wird von übernommenen Normen, Prinzipien und Verboten der früheren Kindheit geprägt. Das Erwachsenen-Ich ist auf die Gegenwart gerichtet und ist für die „objektive“ Sicht der Wirklichkeit und für das Sammeln von Informationen sowohl von den anderen Ich-Zustände als auch von der Umwelt zuständig. Es repräsentiert den rationalen und reflektiert denkenden Menschen. Das Kindheits-Ich umfasst vor allem die Emotionalität und die Welt des Wünschens. Zwischen den drei Ich-Zuständen der an der Transaktion (Informationsaustausch innerhalb eines Kommunikationsprozesses) beteiligten Personen können Interaktionen in verschiedener Art ablaufen. Ideal ist eine Kommunikation zwischen komplementären Ich-Zuständen,

d.h. der in einer Interaktion angesprochene Ich-Zustand erwidert die Mitteilung mit einer neuen Transaktion.

Berne (1968) sieht eine Ursache vieler kommunikativer Probleme in „überkreuzten“ und „verdeckten“ Transaktionen. Im Ersteren, gehen andere Ich-Zustände auf die Kommunikation ein, als jene, die angesprochen wurden. Die Kommunikation wird dadurch abgebrochen. Die „verdeckten“ Transaktionen finden oftmals in zwei Ebenen statt und beziehen mehr als zwei Ich-Zustände ein. Gleichzeitig zu einer „offenen“ Mitteilung wird eine unterschwellige Nachricht gesendet. Im offenen Teil werden Sachinhalte übermittelt, während der verdeckte Teil die psychologischen und emotionalen Bedingungen enthält. Beide Transaktionsarten können zu großen interpersonellen Konflikten führen.

Mit dieser Konzeption werden zum einen auch unbewusste und vorbewusste Prozesse einer Analyse zugänglich. Zum anderen wird auf das wichtige Problem des Senderkonfliktes hingewiesen bzw. das Modell beschäftigt sich ebenso mit der Reaktion des Empfängers, die ausschlaggebend ist für eine gesunde Beziehung.

So unterschiedlich die Aspekte sein mögen, die in einzelnen Theorien der Kommunikation angesprochen werden, Einigkeit besteht darin, was „gute“ Kommunikation ausmacht: Gute Kommunikation entwickelt sich, wenn Sender und Empfänger klar definiert und in der Lage sind, die Nachricht eindeutig zu en- und zu dekodieren. Dies setzt voraus, dass die Nachricht selbst in ihrer Übermittlung unverzerrt bleibt. Damit sind auch die zahlreichen Ansatzpunkte kommunikativer Probleme benannt. Hinzu tritt die Multidimensionalität menschlicher Kommunikation. Informationen der verschiedenen kommunikativen Ebenen (Sprache, Mimik, Gestik, Intension) müssen konvergieren, soll es nicht zu Missverständnissen, Widersprüchlichkeiten oder Konflikten kommen.

2.1.4 Kommunikationsnetze

Während Kommunikation als Signalisierung sich überwiegend mit dem Effekt der Kommunikation auf den Empfänger beschäftigt, schließt die Pragmatik das Feedback des Empfängers ein. Die oben genannten Kommunikationstheorien beziehen sich allerdings vorwiegend auf dyadische Interaktionen. Auch wenn in der Massenkommunikation die Frage im Vordergrund steht, wie ein weiterer Empfängerkreis am besten vom Sender

beeinflusst werden kann, so wird dieser Empfängerkreis doch als eine homogene zu beeinflussende Masse verstanden.

Kommunikationsprozesse, die verschiedene Sender und Empfänger in ihrer Interaktion betrachten, bilden einen Schwerpunkt der Gruppenforschung. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie man Informationen über mehrere Individuen am besten vermitteln kann. Gruppen von Individuen werden dabei als Netzwerke betrachtet. Die Untersuchungen der Netzwerktheoretiker beschäftigen sich hauptsächlich mit der optimalen Kommunikationsstruktur innerhalb einer Gruppe, aber auch zwischen Gruppen. Dabei gilt es beispielsweise festzustellen, welches Netzwerk für welche Aufgaben am besten geeignet ist.

Graphische Darstellungen und Analysen von Netzwerken basieren weitgehend auf frühen Arbeiten von Jacob Moreno (1954), der mit dem Soziogramm auch eine bis heute dominierende Darstellungsform entwickelt hat. Dabei werden quantitative Untersuchungen zwischenmenschlicher Beziehungen vorgenommen unter dem Aspekt der Bevorzugung, Gleichgültigkeit und Ablehnung unter Angehörigen einer Gruppierung in einer Wahlsituation (z.B. Schulen, Unternehmen, Familien, Gemeinschaftsspiele), um somit Zusammenhänge zwischen psychischem Wohlbefinden und sozialen Strukturen zu entdecken. Aus den erhobenen und graphisch dargestellten Daten können wichtige Rückschlüsse auf den Zusammenhalt einer Gruppe oder eines Netzwerkes gezogen werden, wie beispielsweise wer in der Gruppe als informeller Gruppenführer oder als Außenseiter fungiert. Für das Soziogramm hat Moreno eine eigene Zeichensprache entwickelt: Frauen werden durch Kreise, Männer durch Dreiecke dargestellt. Durchgehende Linien drücken positive Wahlen, gestrichelte Linien Ablehnungen aus. Pfeile zeigen einseitige Wahlen an, gegenseitige Wahlen werden durch einen Querstrich in der Mitte markiert.

Netzwerke bestehen hauptsächlich aus zwei Grundelementen: den Individuen als Knotenpunkte und den Relationen zwischen ihnen (Waldstrom, 2001; Allen, 1976). Ein Individuum, das zwei andere verknüpft, bildet eine „Bridge“, eine Brücke. Als „Liaison“ werden jene Individuen bezeichnet, die eine größere Anzahl von Personen verknüpfen. Individuen, die nicht häufig aktiv an der Kommunikation teilnehmen, gelten als „Isolate“. Demgegenüber verbindet der „Star“ die meisten Interaktionen in einer Gruppe. „Liaison“ und „Star“ sind daher die wichtigsten Akteure eines Kommunikationsnetzes. Interessant

ist innerhalb soziographischer Analysen vor allem, wie sich diese Positionen verändern und wie sie sich mit anderen Aspekten des Gruppenverhaltens, wie Einflussnahme und Macht verbinden.

Verschiedene Autoren (Leavitt, 1951; Shaw, 1964; Cohn, 1975) weisen darauf hin, dass die Menge und Qualität der erhaltenen und weitergeleiteten Informationen vom Kommunikationsmuster der einzelnen Netzwerke abhängen. Mishra (1990) unterscheidet vier Kommunikationsketten voneinander. Im „Single“-Strang übermittelt ein Individuum die Information an ein zweites, das diese wiederum an ein drittes weiterleitet. Je länger diese Kette ist, desto mehr ist die Kommunikation Störungen, Filterungen und Verzerrungen während der Informationsweitergabe ausgesetzt. Im „Gossip“-Strang gibt ein Individuum die Informationen an jedes weiter, mit dem es in Kontakt tritt. Die Informationen dieses Netzes werden nur langsam weitergeleitet. Bei der „Probability“-Kette gibt z.B. A die Information willkürlich an C und F weiter, die wiederum ebenso willkürlich diese Information an andere weitergeben. Einige werden dabei informiert und andere nicht. Es liegt kein genaues Kommunikationsmuster vor. Die Informationsweitergabe erfolgt nach dem Zufallsprinzip. In dem „Cluster“-Strang überwiegt das Gruppenprinzip. A informiert zwei Arbeitskollegen B und F. Diese beiden wiederum informieren zwei weitere nahe stehende Personen. Die Kommunikationspartner werden genau ausgewählt. In dieser Netzwerkstruktur werden einige informiert und andere werden von der Informationsweitergabe bewusst ausgeschlossen. In diesem Ansatz wird die Auswahl der Kommunikationspartner ebenso in Abhängigkeit von ihrer Beteiligung an den sozialen und informellen Netzwerken interpretiert.

Jensen (2003) führt drei verschiedene Konzepte für das Beschreiben von kommunikativen Netzen vor. Das Totale Systemnetz umfasst das Kommunikationsmuster aller Individuen eines Systems oder einer Organisation. Auf einer zweiten Ebene werden die sogenannten Cliques untersucht. Sie sind die Subsysteme oder Gruppen einer Organisation und die meistanalytierten Kommunikationsnetze eines Unternehmens. Als letztes werden die persönlichen Netze aufgeführt. In diesem Netz geht es um die Verbindungen einzelner Individuen. Jedes Individuum besitzt ein persönliches Netzwerk, das aus Teilnehmern besteht, mit denen es immer wieder interagiert.

Auch die Ergebnisse der Kleingruppenforschungen erweisen sich von Nutzen für die Analyse der Kommunikationsprozesse. Leavitt (1951) geht davon aus, dass die Handlung

eines Individuums sowohl vom Kommunikationsmuster (z.B. Kreis, Kette, Ypsilon, Rad) seines Netzwerkes als auch von seiner Position im Netzwerk beeinflusst wird. Um den Einfluss der Position eines Teilnehmers in der Kommunikationskette zu untersuchen wird das Konzept der Zentralität angeführt, das die Distanz eines Teilnehmers zu allen anderen widerspiegelt und gleichzeitig ein Maßstab für die Verfügbarkeit von Informationen sein soll. Während sich in Zentralen Strukturen der Informationsfluss hauptsächlich auf eine Person konzentriert, verteilen sich die Informationen in dezentralisierten Strukturen auf die gesamten Mitglieder. Die Zentralität bestimmt nicht nur die Rollen der einzelnen Mitglieder im Netzwerk, sondern beeinflusst auch die Leistung der Gruppe. Höhere Zentralisierung des Informationsflusses kann zu weniger Fehler im Lösen von Aufgaben führen, aber die durchschnittliche Zufriedenheit der Beteiligten ist allerdings in dezentralen Kommunikationsnetzen höher als in zentralen.

„The circle, one extreme, is active, leaderless, unorganized, erratic, and yet is enjoyed by its members. The wheel, at the other extreme, is less active, has distinct leader, is well and stably organized, is less erratic, and yet is unsatisfying to most members“. (Leavitt, 1951, S.46)

Leavitts Ergebnisse verdeutlichen, dass zentral positionierte Personen zufriedener sind als periphere. Shaw (1964) ergänzt Leavitts Forschungen mit der Beobachtung, dass die größte Zufriedenheit jedoch von den zentral liegenden Mitgliedern erlebt wird, selbst im Vergleich zu der Zufriedenheit, welche die meisten einer nicht zentralisierten Struktur erfahren. Es wird deutlich, dass individuelle Zufriedenheit der Befragten mit dem Grad ihrer Zentralität und dem damit verbundenem Grad an autonomes Handeln im Netzwerk variiert. Je zentraler sich das Individuum im Netzwerk befindet, desto autonomer ist es in der Beschaffung von Informationen. Autonomie scheint also auch einen wichtigen Zusammenhang mit der Zufriedenheit von Individuen in Gruppen aufzuweisen (Shaw, 1964). Ebenso besitzen im Netzwerk zentral liegende Teilnehmer mehr Macht über den gesamten Kommunikationsprozess oder Arbeitsablauf, bedingt durch ihre informationsintegrierende Position. Diese Eigenschaften im Netzwerk zentraler Individuen können zur größeren Arbeitszufriedenheit führen. Burgees (1968) betont wiederum die langjährige Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern eines Netzwerkes als Voraussetzung für eine stabile Organisation.

2.1.5 „Grapevine“

Vor allem in der Organisationspsychologie hat sich aus den Netzwerkmodellen als neue Abbildungsform der Kommunikation das Bild des „grapevine“ entwickelt. Es führt auf die teilweise zerstörten Telegrafenkabel zur Zeit des amerikanischen Bürgerkrieges zurück, die in ihrem Flickwerk von Baum zu Baum Weinstöcken ähnelten. Der Begriff „grapevine“ bezieht sich also nicht auf Inhalte, sondern auf die Art und Weise, wie Informationen übertragen werden bzw. auf den „Aufbau“ der Kommunikationswege. Es handelt sich um ein im Wesentlichen funktionierendes, aber scheinbar planloses und unübersichtliches Übertragungssystem. Im Bild des „grapevine“ soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Netze oft weit weniger strukturiert sind, als dies wünschenswert wäre. Vor allem jedoch sind die Relationen oft instabil und werden ad hoc geknüpft oder „repariert“. Laut Davis (1969, S. 272), wird „grapevine“ vorwiegend als eine natürliche Konsequenz menschlicher Interaktionen gesehen, das es aber zu verstehen und zu kontrollieren gelte. *“It moves upward, downward, and diagonally, within and without chains of command, between workers and managers, and even with and without a company”*.

Das „grapevine“ wird als die „informelle“, von den organisationalen Kommunikationsstrukturen unabhängige und abweichende Weitergabe von Informationen verstanden. Mishra (1990) betont, dass die große Mehrheit der Informationen aus dem „grapevine“ nicht dokumentiert und demzufolge zu jeder Zeit von den Teilnehmern des „informellen“ Netzes veränderbar ist. Das „grapevine“ wird von Mishra (1990) als ein wichtiger zu den formellen komplementären Kommunikationskanälen gehörender Bestandteil definiert. Es kann überall entstehen und jeder kann sich beteiligen, unabhängig von Status und Funktion.

2.1.6 Arbeitsgruppen

So bedeutsam die „übergreifende“ Kommunikation in der Organisation insgesamt sein mag, die einzelnen Beschäftigten sind vor allem in die kommunikativen Netzwerke und Teams auf ihre Arbeitsaufgabe bezogen eingebunden. Mitarbeiter sind auch Teil der Unternehmenskommunikation, vor allem jedoch zumeist Mitglied in einer Arbeitsgruppe vor allem vor dem Hintergrund der sogenannten „Projektifizierung“ (Kalkowski &

Mickler, 2002) der organisationalen Funktionen und Aufgaben (s. Kapitel 2.4). Im Gegensatz zur Kommunikation in der Organisation hat in Arbeitsgruppen eine intensive wissenschaftliche Aufarbeitung gefunden.

Eine Arbeitsgruppe besteht aus Personen, die sowohl sich als eine soziale Einheit definieren als auch von außen als solche definiert werden. Die Mitglieder einer Arbeitsgruppe sind aufgrund einer gemeinsamen Aufgabe miteinander verknüpft. Die Unterscheidungen zwischen einer Gruppe und einem Team sind noch umstritten (Guzzo & Dickson, 1996).

Studien weisen daraufhin, dass die Leistungsfähigkeit einer Gruppe von der Art wie diese zusammengesetzt ist abhängt. Knippenberg & Schippers (2007) diskutieren den Einfluss der Unterschiedlichkeit zwischen den Mitgliedern auf die Gruppenprozesse und ihre Leistungen. Die fortlaufenden Fusionen zwischen Organisationen und die abteilungsübergreifende Gruppenarbeit führen zu einer zunehmenden Unterschiedlichkeit („diversity“) in Arbeitsgruppen. Die Unterschiedlichkeit bezieht sich auf jede mögliche Differenzierung der Gruppenmitglieder. Dabei zählen beispielsweise die soziodemographischen Variablen wie auch Ausbildungsunterschiede oder funktionsbezogene Differenzen innerhalb der Gruppe zu wichtigen Unterscheidungsmerkmalen. Einerseits kann die Unterschiedlichkeit ein wichtiger Prädiktor für die Gruppenkohäsion und Gruppenleistung sein, andererseits fehlen noch Gedanken zu deren systematischen Zusammenhängen ebenso wie eine integrative Theorie.

Ein weiterer Einflussfaktor ist der Grad an Bekanntschaft unter den Mitgliedern einer Gruppe. Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Arbeitsgruppen aus Mitgliedern, die sich kennen, effektiver sind als jene, die die aus Unbekannten gebildet sind. Auch die Größe der Arbeitsgruppe scheint ein wichtiger Aspekt für die Leistungsfähigkeit von Gruppen zu sein. Ebenso hängt die Güte der Leistungsfähigkeit primär von der Aufgabenstellung ab (Guzzo & Dickson, 1996).

2.2 FORMELLE KOMMUNIKATION IN DER ORGANISATION

2.2.1 Kommunikation als Grundlage der Organisation

Kommunikation ist schon immer die Grundlage jeder Form des Organisierens gewesen. Schon in den prähistorischen Gesellschaften erfordert selbst die Jagd eine Arbeitsteilung und eine diese Arbeitsteilung koordinierend strukturierende Kommunikation (Sahlins, 1972). Die erste Wirtschaftsorganisation war die Familie. Die klassisch-hierarchischen Strukturen der ersten formalen Organisationen kennzeichnen nicht nur die zentralisierten Funktionen früher Gesellschaften in Staat, Militär und Kirche. Die Kommunikationsstrukturen bilden dabei zwangsläufig auch das jeweils prägende Gesellschafts- und Standesverständnis ab. Die Hierarchie dieser frühen Organisationen ist also Abbild einer – nach damaligem Verständnis oft von Göttern oder „Gott gegebenen“ – sozialen (ständischen) Ordnung. Wirtschaftliche Organisationen wurden den ständischen staatlichen nachgebildet. Trotz aller Grenzen hierarchischer Organisation gelingt es schon im späten Mittelalter weltweite kommunikative Strukturen des Handels und des ihn begleitenden Finanzwesens zu schaffen.

Wie bereits eingangs angedeutet, setzt ein Bemühen um formale und rationale Analyse des Zusammenhangs zwischen Organisation und Kommunikation erst mit der Industrialisierung und Differenzierung der Wissenschaften um die Wende zum 20. Jahrhundert ein. Parallel zu den skizzierten Modellen individueller Kommunikation entwickeln sich die ersten Ansätze einer spezifisch auf wirtschaftliche Organisationen zugeschnittenen Kommunikation. Taylor (1911) stellt die Frage nach der „Leitungsspanne“, also der Anzahl der Personen, die sich durch einen Vorgesetzten führen lassen. Weber (1922) beschreibt mit dem auch auf wirtschaftliche Organisationen übertragbaren „Bürokratieansatz“ die Bemühungen und Folgen formalisierter Kommunikation in der Organisation.

Erst mit der Industrialisierung löst sich ja auch die Wirtschaftsorganisation als eigene Rechtsform, als „juristische Person“ von den „natürlichen“ Personen. Die als juristische Person abgelöste „reine“ Wirtschaftsorganisation ist jedoch auch heute nur eine Minderheit der Wirtschaftsorganisationen, denn diese sind selbst in den wirtschaftlich entwickelten Ländern weiterhin meistens Teil übergeordneter Organisationsformen wie

der Familie, religiöser oder staatlicher Strukturen. Immerhin sind in Deutschland heute noch bis zu über 75% aller Unternehmen Gesellschaften natürlicher Personen und Familien (WHU, manager-magazine.de, 04.02.2005). Dies gilt noch mehr für die sich entwickelnden Länder, in denen (soweit sie nicht totalitär sind) die Familie als kleinste Wirtschaftsorganisation bei weitem dominiert. Zwischen 1984 und 1999 beispielsweise haben Familienfirmen in der Bundesrepublik etwa 2,4 Millionen Arbeitsplätze neu angeboten, im gleichen Zeitraum sind bei Großunternehmen rund 800.000 Stellen gestrichen worden (Stumm, manager-magazine.de, 01.04.2005).

Max Weber (1922) umreißt in seinen Arbeiten drei zentrale Aspekte des Zusammenwirkens von Kommunikation und Organisation, die für diese Arbeit von Bedeutung sind. Erstens analysiert er mit dem Blick auf die „Bürokratie“ das Problemfeld zwischen individueller (durch und von Menschen) und formalisierter Kommunikation (durch und von Vorschriften). Zweitens verweist er auf den organisationalen Zweckbezug der Kommunikation und drittens verdeutlicht er die Belastungen und Beschränkungen, denen das den Regeln der Bürokratie unterworfenen Individuum unterliegt.

Die von Ferdinand Tönnies im Jahr 1887 ausgearbeitete Unterscheidung zwischen dem Konzept von Gemeinschaft und dem der Gesellschaft spiegelt ebenso die Entwicklung des soziologischen Denkens Ende des 19. Jahrhunderts wider. Tönnies (2005) stellt dem Begriff Gemeinschaft, welche sich durch gegenseitiges Vertrauen und emotionale Anbindung unter ihren Mitgliedern auszeichnet wie z.B. die Familie oder die Kirchengemeinde, den Begriff Gesellschaft gegenüber, in denen sich die Mitglieder eher auf ihre individuellen Ziele konzentrieren und sich in einer nur losen, meist durch Verträge gebundenen Verknüpfung zu anderen Individuen in der Gesellschaft befinden. Im Falle der Gemeinschaft steht das Gemeinwohl im Vordergrund, im Falle der Gesellschaft der individuelle Nutzen. Die Folgen einer fortlaufend industrialisierten Welt, in der die Massenproduktion an erster Stelle steht, führt ebenso zu einer fehlenden emotionalen Gebundenheit von Individuen an ihre Arbeit.

Um die produktive Ordnung sowohl im sozialen als auch im organisationalen Bereich unter „psychologisch isolierten“ Individuen zu gewährleisten, wurden also weitgehend Formalisierungsprozesse eingeführt. Zwecks Sicherung der Arbeitsleistung werden Arbeitsbedingungen vertraglich fixiert und Arbeitsabläufe systematisch definiert. So wird auch die organisationale Kommunikation als ein zur Leistungserhöhung und zur

Problemlösung offiziell gesteuertes Instrument betrachtet. Sie wird Prozess einer formellen Informationsweitergabe verstanden, der dem Arbeitsablauf dienen soll und hauptsächlich vertikal abwärts verläuft.

In Organisationen liegen heute eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsformen vor. Generell kann Kommunikation in unmittelbare und technisch vermittelte Formen unterteilt werden. Natürlich hat sich mit der Entwicklung der modernen Informationstechnologien die personale Kommunikation über verschiedene technische Medien differenziert. Neben die personale Kommunikation („face-to-face“) tritt in der Organisation vielfach die Kommunikation durch „Substitute“ in Form von beispielsweise schriftlichen Richtlinien, Vorschriften, Normen und Symbolen (Neuberger, 2002), die als Hilfsmittel zur personalen Führung dienen sollen. Substitute sind Führungsinstrumente: *„man lässt führen: es führt“* (Neuberger, 2002, Vorwort VII). Dadurch findet die persönliche Kommunikation eine Ergänzung bei jenen Inhalten, die einer größeren Zahl von Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden sollen oder müssen. Durch Substitute wird ebenso über standardisierte Prozesse schneller und eindeutig informiert.

Kommunikation durch Substitute kann – vor allem in großen Organisationen – Parallelen mit der seit den 50er Jahren intensiv beforschte Massenkommunikation (vgl. Katz und Lazarsfeld, 1955) aufweisen. Durchaus vergleichbar richtet sich Kommunikation durch Substitute auf einen wohl auf Mitglieder der Organisation beschränkten, aber im Einzelfall anonymen Kreis von Adressaten. Auch wenn Organisationen „Interaktivität“ anstreben, gelingt es oft nicht, diese auch immer herzustellen. Richtet sich organisationale Kommunikation an quasi-anonyme Empfänger ohne die Fähigkeit oder den Willen zum Feedback, können dann die klassischen Probleme der Massenkommunikation auftreten.

In Organisationen kann zudem zwischen der formellen und informellen Kommunikation unterschieden werden. Als „formelle“ Kommunikation wird in der Regel die durch die organisatorischen Arbeitszusammenhänge und -strukturen definierte „offizielle“ Kommunikation beschrieben. Neuberger (1980) spricht von der Kommunikation in formellen Interaktionen, die sich auf den Austausch von betriebs- und leistungsrelevanten Informationen beziehen. Institutionalisierte Formen dieser Kommunikation sind beispielsweise Sitzungen, Verhandlungen, Konferenzen, Briefe, Broschüren, Rundschreiben. Der Schwerpunkt dieser Kommunikationsprozesse einer Organisation liegt im Transfer und Austausch von arbeitsbezogenen Informationen. Im Rahmen dieser

Kommunikation werden auch das Ausüben von Einfluss und Macht, sowie die Lenkung von Intentionen und Verhalten ermöglicht.

Der formellen steht die informelle Kommunikation gegenüber. Als „informell“ wird sie deshalb bezeichnet, weil sie sich in Formen und Inhalt „jenseits“ der formellen Strukturen und Tätigkeiten abspielt. Als prototypische Situation wird häufig das „zufällige“ Treffen an Kopierern und Kaffeemaschinen genannt. Die dort diskutierten Themen können sich allerdings auch tätigkeitsbezogene Inhalte betreffen und somit einer formellen Interaktion zugrunde liegen. Die Inhalte können jedoch ebenso privater Natur und damit vollkommen „organisationsfremd“ sein oder sich auf jene Sachverhalte in der Organisation beziehen, die in der formellen Kommunikation ausgeklammert werden. In diesem Fall handelt es sich um den informellen Charakter der Kommunikation.

In den folgenden Kapiteln 2.3 und 2.4 soll gezeigt werden, welche Rolle die informelle Kommunikation in den heutigen Organisationen einnimmt. Dabei wird der Blickwinkel vorerst auf den Begriff der formellen Kommunikation gelenkt, um später im Einzelnen auf die informelle Kommunikation einzugehen.

2.2.2 Definition und Abgrenzungsproblematik

Als formelle Kommunikation werden in dieser Arbeit alle Verhaltensakte verstanden, die durch eine Organisation gestiftet werden, sich auf diese beziehen und die Regeln der Organisation nicht verletzen.

Die zentralen Punkte dieser Definition sind:

1. **Stiftung durch die Organisation.** Formelle Kommunikation in der Organisation richtet sich streng genommen nicht an ein Individuum, sondern an einen Funktionsträger, eine „Person“. Neuberger (2002, 1999) sieht in der Funktionalisierung des Individuums für den organisationalen Zweck den Grundstein für den Begriff des „Personals“. In der Organisation kommunizieren also keine Individuen, sondern durch den organisationalen Arbeitszusammenhang verknüpfte Personen. Die Organisation stiftet die Beziehungen und Kommunikationen durch formale Akte (etwa Arbeitsverträge), aber auch durch zahlreiche implizite Gegebenheiten (z.B. Räumlichkeiten, Veranstaltungen, Kantinen). Wie detailliert eine Organisation ihre Abläufe und damit verbundenen Personalien dokumentiert und das

organisationale Handeln etwa schriftlich formalisiert, bleibt in vieler Hinsicht auch ihr selbst überlassen. Zwangsläufig sind die meisten Handlungen und sie begleitende Kommunikationen in Organisationen nicht dokumentiert und formalisiert, aber Ergebnis zumindest arbeitsvertraglicher Bindung und somit Teil des formellen Rahmens.

2. **Bezug auf die Organisation.** Natürlich wird an Arbeitsplätzen nicht nur über die Arbeit gesprochen. Teil der formellen Kommunikation sind alle Gesprächsinhalte, die sich im engeren und weiteren Sinne auf Arbeit und Organisation beziehen.
3. **Regelbeachtung.** Organisationen sind bei aller Beliebigkeit von Formalisierungen im Detail gesellschaftlichen und selbst auferlegten Regularien unterworfen. Sie erwarten von ihren Mitgliedern deren Respektierung. Als formell können nur jene Kommunikationen und Handlungen bezeichnet werden, die sich innerhalb dieses expliziten und impliziten Regelwerks bewegen.

Die Bezeichnung einer Handlung als „formell“ leitet sich aus dem formalen Rahmen ab, in den eine Organisation die Handlung einbettet. Dieser formale Rahmen kann in Form von schriftlichen Regeln und Anweisungen dargelegt sein, ergibt sich jedoch vielfach nur aus logischerweise übergeordneten Aufgabenstellungen und Verfahrensweisen. Nur in der „idealen“ Bürokratie wäre jede Handlung und Kommunikation auch schriftlich dokumentiert. Für ein Geschäftssessen gibt es – trotz seiner vielleicht zentralen Bedeutung im Rahmen eines Vertragsabschlusses – zwangsläufig nur wenige (dokumentierte) Regularien. Trotzdem ist es ein formelles Geschehen. Die weite Spannbreite der formellen Kommunikation wird auch am Unterschied zwischen „formell“ und „offiziell“ deutlich. Nur ein geringer Teil der formellen Kommunikation erlangt in der Regel den Status des „offiziellen“, wird dokumentiert und über die Organisation hinaus veröffentlicht.

Diese Definition berücksichtigt die starken Wandlungen in der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte und ordnet viele Verhaltensweisen als formell ein, die von zahlreichen Autoren vor allem der 50er und 60er Jahre dem informellen Bereich zugeordnet wurden. Denn als formelle Kommunikation galten damals nur jene Gespräche, denen eine explizit formell geregelte Interaktion zugrunde lag und Gespräche, die sich auf Arbeitsinhalte beziehen, wurden als Teil informeller Kommunikation aufgefasst, soweit sie sich „spontan“ und „zufällig“ ergaben. Der informellen Kommunikation wurden Funktionen wie Informationsbeschaffung, Informationsweitergabe und Koordination der Arbeitstätigkeiten

zugeschrieben, soweit sie von den formellen geplanten Kommunikationsstrukturen abweichen (Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 1990). Auf dem „informellen“ Weg würden folglich Nachrichten über Aufenthaltsorte der Kollegen ausgetauscht, Nachrichten für nicht anwesende Mitarbeiter hinterlassen oder Arbeitsfortschritte und Neuigkeiten mitgeteilt. Mitarbeiter würden „informell“ um Rat gefragt oder Hilfestellungen angeboten werden, um Arbeitsprobleme effektiver lösen zu können. Ebenso könnten Arbeitstreffen „informell“ vereinbart und Arbeitsunterlagen ausgetauscht werden (Isaacs, Whittaker, Fröhlich & O’Conaill, 1997). Der langsamen und rigiden „formellen“ Kommunikation stand also die schnelle und flexible „informelle“ Kommunikation gegenüber.

Diese Vorstellung von Organisationen und Arbeitsleben erscheint überholt. Gemeinhin erwarten Organisationen seit langem, dass alle ihre Mitglieder zu Gunsten des „Gesamtwohls“ der organisatorischen Zusammenarbeit miteinander kommunizieren. Nur in wenigen Organisationen werden jedoch dabei detaillierte Vorschriften gemacht, wer, wann mit wem zu diesem Zweck kommunizieren soll oder darf. So gibt es beim Militär und in Teilen der öffentlichen Verwaltung auch heute noch strenge Definitionen und Restriktionen des Kommunikationsverhaltens, um eine Überprüfung und Anfechtung von Vorgängen zu ermöglichen. Allerdings ist dies die Ausnahme. In der Regel ist jede Kommunikation in einer Organisation, die der Arbeit des Einzelnen und damit ja auch der Organisation insgesamt dient, Teil des „organischen“ Zusammenwirkens und deshalb formell. Aufgabenbezogene und scheinbar „spontan“ aufkommende Fragen sind wichtige Aspekte alltäglicher Arbeit. Sie sind deshalb von Organisationen, wenn auch nicht im Einzelnen geplant, so doch fast zwingend vorgesehen.

Insbesondere bei gleichgestellten Mitarbeitern stellt sich die Frage, ob eine Information nur dann als formell kommuniziert aufzufassen ist, wenn diese im Rahmen von Vorschriften übermittelt wird. Vor diesem Hintergrund ist es eigentlich nebensächlich, ob sich Mitarbeiter in ihren Arbeitsräumen innerhalb der Arbeitszeit austauschen – und daher formell – oder beim Mittagessen – und daher für manche Autoren informell. Treffen in Treppenhäusern, an Kaffeemaschinen und Kopierern sind ja auch nicht als wirklich „zufällig“ zu bezeichnen, denn die Beteiligten sind ja in der Regel formelle Mitglieder der Organisation, treffen sich in ihrer Arbeitszeit und wissen um die An- oder Abwesenheit anderer möglicher Beteiligter. Mitglieder einer Organisation können sich wohl „ungeplant“ im Gang treffen, aber die Wahrscheinlichkeit, sich während der Arbeitszeit im organisationalen Umfeld zu begegnen ist natürlich hoch. Solche Treffen als „Zufall“ zu

definieren, erscheint abwegig. Schließlich dienen das gemeinsame Gebäude und die Planung von benachbarten Arbeitsräumen dazu, das Treffen von Organisationsmitgliedern zu fördern und eben nicht dem Zufall zu überlassen. Nicht zuletzt treffen sich Menschen, welche die Organisation durch ihren Arbeitsvertrag formell miteinander verbindet. Schließlich erscheint ein Treffen der Mitarbeiter im Betriebsschwimmbad „informell“, aber soweit das Schwimmbad genau für diesen Zweck gebaut wurde, ist es doch ein Treffen im formalen Rahmen.

„Keine Organisation kann bei Licht besehen auf spontane Ordnungsleistungen ihrer Mitglieder verzichten. Nicht selten ist es auch so, dass (...) formale Strukturen nichts anderes sind als autorisierte Ordnungen, die sich in spontanen Prozessen entwickelt haben“. (Schreyögg, 2003, S.17)

So vielfältig Kommunikation in der Organisation auftritt, für die meisten dort Tätigen geht es doch vor allem um die Kommunikation am und um den eigenen Arbeitsplatz und im eigenen Team. Hinzu tritt eine oft zentral gesteuerte Unternehmenskommunikation sowohl für Zwecke der Außendarstellung (etwa im Bereich der Corporate Identity oder des Public Relations) als auch zur Steuerung all jener internen Belange, die einer allgemeinen Regelung bedürfen.

2.2.3 Formalisierung, De-Individualisierung und Erfolg

Formen und Möglichkeiten der formellen Kommunikation sind so vielfältig und komplex wie das Universum der Organisationen selbst. Dennoch lassen sich Grundfragen formulieren, die sich bei nahezu allen Organisationen ergeben.

1. **Formalisierungsgrad.** Die erste dieser Fragen bezieht sich auf den Formalisierungsgrad von Kommunikation in der Organisation. Die „persönliche“ Kommunikation zwischen Menschen im Gespräch ist in der Organisation nur ein Spezialfall im komplexen Geflecht kommunikativer Beziehungen. Zum einen wird Kommunikation vielfach technisch vermittelt, zum anderen tritt sie in Form allgemeiner Handlungsanweisungen in schriftlicher Form und in sich aus dem Arbeitszusammenhang ergebenden Sachzwängen auf. Das kennzeichnende Element formeller Kommunikation ist seit Max Weber (1922) deren Dokumentation.

Ein wichtiger Aspekt formeller Kommunikation in wirtschaftlichen Organisationen ist das Bemühen, auch gemeinhin als „privat“ und „persönlich“ geltende Verhaltensweisen zu formalisieren. Die formelle Kommunikation soll häufig „individuell“ erscheinen. Besonders deutlich wird dies im Bereich der Dienstleistungen. Kundenansprache soll in der Regel zumindest scheinbar „individuell“ erfolgen (z.B. die persönliche Anrede im Newsletter aufgrund des Customer-Relation-Managements und von sorgfältigen Database-Analysen). Auch die Vortäuschung von Gefühlen (etwa in Form eines Lächelns) ist bei zahlreichen Tätigkeiten Teil des Berufsbildes. Dies gilt nicht nur für den Umgang mit Kunden. Organisationen verbinden mit der Integration des Individuums als Personal auch, dass sich das Individuum Gegebenheiten und Kollegen anpasst. Anpassung bedeutet dabei, auf einen Teil des individuellen Verhaltensrepertoires in der Organisation zu verzichten und neue Verhaltensweisen zugunsten der Zusammenarbeit in der Organisation auszuprägen.

2. **De-Individualisierung.** Mit dem überindividuellen Charakter verbindet sich die zweite Frage, und zwar die der „De-Individualisierung“ durch die formelle Kommunikation in Organisationen. Diese ist ein vor dem Hintergrund humanistischer Theorien viel beklagtes Phänomen. Organisationen fordern nicht nur tätigkeitsbezogene Anpassungen, sondern tragen mit dieser Forderung zu einer Unterdrückung und Beschränkung des individuellen Verhaltensrepertoires bei. Augenscheinlich wird dies z.B. an expliziten oder impliziten Bekleidungs Vorschriften. Aber die Forderung nach Anpassung geht weit darüber hinaus und kann auch zentrale Aspekte des Wertesystems eines Individuums betreffen. Sie findet kommunikativ ihren Niederschlag in zu beachtenden Richtlinien, Handlungsanweisungen, und Vorschriften, denen sich jedes Organisationsmitglied zu unterwerfen hat.

Die Notwendigkeit der Formalisierung ergibt sich zwangsläufig aus der Einbettung der individuellen Arbeit in den Gesamtzusammenhang der Organisationen. Leistungen der Organisation werden zwar durch Individuen erbracht, aber sie werden der Organisation insgesamt abverlangt und zugeschrieben, nicht dem Einzelnen, der sie erbringt. De-Individualisierung und Bürokratie werden häufig beklagt, sind aber ein zentrales Element zur Sicherung der als gesellschaftlich besonders wichtig erachteten Güter notwendig. Streng bürokratische Verfahren sind unumgänglich, wenn Gesellschaften Gerechtigkeit und Gleichheit vor dem Gesetz anstreben. Verwaltungs- und Gerichtsentscheidungen können und sollen keine individuellen

Ermessensentscheidungen einzelner Amtsträger sein. Auch für wirtschaftliche Organisationen ist die Dokumentation und Standardisierung von Abläufen und Verfahren mit entsprechenden Konsequenzen für die Arbeitsplätze und dort Beschäftigten kein Selbstzweck. Zentrale Funktion einer Organisation muss es sein, in ihrer Existenz und Effizienz vom Verhalten Einzelner unabhängig zu sein. Dies wird nicht nur vom Kunden erwartet, der ja eine stabile und standardisierte Leistungserbringung der Organisation fordert. Auch die Gesellschaft trägt von Gesetzeskonformität bis zu Buchhaltungsrichtlinien Standardisierungs- und Transparenzerfordernisse an die Organisation heran.

Eine „falsch verstandene“ Individualität zählt für Organisationen und Gesellschaften ohnehin zu den Gefährdungen. Formelle Unabhängigkeit und formelle Verfahren gehören zu den Garanten der modernen demokratischen und wirtschaftlichen Systeme. Die – vor allem formelle – Unabhängigkeit von Gremien und Institutionen soll sicherstellen, dass persönliche und individuelle Macht ihre Grenzen findet. Dies gilt übertragen auch für die meisten wirtschaftlichen Unternehmen. Die von den Individuen zu abstrahierende Handlungsanweisung stellt ja nicht nur die Effizienz der Organisation unabhängig vom Individuum sicher. Sie trägt auch dazu bei, dass die Individuen vergleichbaren Arbeitsbedingungen und -anforderungen begegnen. Gerechtigkeit und Gleichbehandlung, etwa im Hinblick auf Karriereöglichkeiten, sind zentrale Aspekte der Mitarbeitermotivation, vor allem bei den sogenannten Gleichgewichtstheorien (vgl. Balance-Theorie, Adams, 1965). Individuelle Entscheidungen können zu grundlegenden Spannungen in den sozialen Beziehungen und als Folge zur Demotivierung von Mitarbeiter führen.

3. **Güte, Lösungsorientierung und Erfolg.** Formelle Kommunikation fokussiert sich auf die erfolgreiche Erledigung der Arbeit oder die Lösung von organisationalen Problemen. Jedes Organisationsmitglied ist deshalb nicht nur zur Kommunikation verpflichtet, sondern zur „erfolgreichen“ Kommunikation im Rahmen dieser Zielsetzung. Es wird von jedem Einzelnen in der Organisation erwartet, dass er auf die für die Organisation bestmögliche und produktivste Art mit anderen Organisationsmitgliedern kommuniziert. Diese Erfolgsdimension unterscheidet formelle Kommunikation von der informellen oder von Kommunikationen außerhalb der Organisation. So wird in privaten Gesprächen von niemandem verlangt, eine „erfolgreiche“ Kommunikation für ein gemeinsames organisationales Ziel zu meistern.

Die Güte der organisationalen Kommunikation ist Grundlage der organisationalen Effizienz, auch wenn sie sich insgesamt nur schwer messen lässt.

2.2.4 Produktions- und Kommunikationsstrukturen im Wandel

Kommunikation ist konstituierendes Element jeder Organisation. Historisch von besonderer Bedeutung ist dabei zwangsläufig die Kommunikation zwischen Personen. Technologische Hilfsmittel haben dabei über den Brief hinaus jahrhundertlang kaum eine Bedeutung gehabt. Aus dieser „persönlichen“ Kommunikation ergibt sich ein enger Überschneidungsbereich mit Theorien der Führung und der Arbeitsmotivation. Kommunikation „abwärts“ in der hierarchischen Organisation dient in der Regel der Führung und Anleitung von Personen. Katz & Kahn (1978) unterscheiden vier Funktionen der vertikalen Kommunikation: die Anleitung von Tätigkeiten, deren Begründung und ihre Einbettung in andere organisationale Aufgaben, die Erklärung von organisationalen Verfahren und von Arbeitsbedingungen, sowie die Vermittlung ideologischer Informationen, um Mission und Vision der Organisation unter den Mitarbeitern zu festigen. Die Kommunikation „aufwärts“ beschränkt sich historisch und auch heute noch vielfach auf die Weitergabe von Informationen der Mitarbeiter über ihre Leistungen.

Technologische Veränderungen und ein neues Produkt- und Marktverständnis, machen in den 60er Jahren eine Auflockerung und Anreicherung der hierarchischen Organisation notwendig. Die hierarchische Organisation bildet eine dem Produktzyklus nicht mehr angemessene Aufgabenteilung ab. Mit der Einführung des Produktmanagements wurde der klassisch hierarchische Aufbau vieler Organisationen um eine horizontale Ebene ergänzt. Aus der sich entwickelnden Vielzahl von Produkt- und Projektmanagern entwickelte sich die Matrixorganisation, die in ihrem Aufbau anerkennt, dass die das Produkt begleitende horizontale Kommunikation ebenso bedeutsam ist wie die klassische vertikale (Knight, 1976; Mintzberg, 1979). Dieser aus der Produktbegleitung und dem Produktverständnis resultierende Wandel wurde gefördert durch integrative Technologien im Bereich der Informationsverarbeitung und mittels neuer Produktionstechnologien. Kritische Ansätze verweisen jedoch auf die doppelte Weisungsgebundenheit und Entscheidungskompetenz. Der Kommunikationsbedarf in den Mehrlinienorganisationen nimmt im Verhältnis zu den klassischen Einlinienorganisationen deutlich zu.

Die horizontale Kommunikation wird auch laterale Kommunikation genannt und bezeichnet den Informationsaustausch zwischen hierarchisch gleichgestellten Mitarbeitern (Katz & Kahn, 1978). Sie diente historisch vor allem zur Abstimmung von Arbeitsaufgaben. Wie schon erwähnt, wird in der Matrixorganisation der Produktzyklus in den lateralen Kommunikationswegen abgebildet. Zentrale Aufgabe des Produktmanagements ist ja eigentlich die Eröffnung kommunikativer Schnittstellen über die in der klassisch hierarchischen Organisation getrennten Funktionsbereiche hinweg.

Ob Kommunikation als „lateral“ oder „vertikal“ zu bezeichnen ist, hängt hauptsächlich vom Detaillierungsgrad des organisationalen Aufbaus, insbesondere von der Zahl im Organigramm formell unterschiedenen Ebenen ab. Diese Detaillierung zeichnet nicht zwangsläufig streng funktionale Teilungen eines notwendigen organisationalen Aufbaus nach, sondern erlaubt oftmals auch eine gewisse Beliebigkeit. Als Folge veränderter Produktionsmethoden und der modernen Informationstechnologien wird seit Beginn der 80er Jahre die Zahl der Ebenen in vielen Organisationen allerdings erheblich reduziert. Viele zuvor in hierarchischer Struktur getrennte Ebenen werden zu einer fusioniert. So ergibt sich zumindest scheinbar eine „Lateralisierung“ dieser formal getrennten hierarchischen Strukturen.

2.2.5 Anforderungen an die formelle Kommunikation

An die auf organisationale Sachzwecke bezogene formelle Kommunikation in den Organisationen müssen besondere Anforderungen gestellt werden, da sie der interpersonellen Koordination von Abläufen dient. Das gilt besonders in Hinblick auf die Klarheit der Informationen sowie die Sicherstellung ihrer Aufnahme, ihres Verständnisses und gegebenenfalls ihrer Umsetzung.

Die wichtigste Anforderung an eine formelle Kommunikation ist die meist notwendige „Transpersonalität“ (die Informationsweitergabe muss vom Einzelnen losgelöst sein). Formelle Kommunikation richtet sich vielfach – im Gegensatz zur „privaten“ – nicht an einzelne Personen oder Individuen in Einzelfällen, sondern dient der Funktionalität der Organisation. Aus diesem Sachverhalt ergeben sich drei besondere Merkmale:

1. **Dokumentation.** Zu kommunizierende Informationen und die formelle Kommunikation ergeben sich meist aus Regularien des Umgangs (z.B. mit

Maschinen). Vorgänge in der Organisation sind in der Regel dokumentiert, um allgemein zugänglich zu sein. Aus diesem Aspekt ergibt sich die von Weber (1922) thematisierte Bürokratisierung. Dies führt zu einer Vereinheitlichung der Kommunikation, unabhängig vom jeweils für eine Aufgabe zuständigen Personal und ist Voraussetzung für die in Organisationen unabdingbare Vertretbarkeit in den Funktionen, sowie für die schon erwähnte formelle Unabhängigkeit (s. De-Individualisierung im Abschnitt 2.2.3).

2. **Informationsmenge.** Die Menge möglicher verwertbarer Information in einer Organisation ist fast unbegrenzt. Dieses Resultat ergibt sich aus der hohen Spezialisierung und Vielfalt von Funktionen. Zentrale Aufgabe der formellen Kommunikation ist es, die Information einerseits auf das für einzelne Funktionsbereiche relevante Maß zu reduzieren, andererseits Informationsdefizite zu vermeiden.
3. **Informationsverteilung.** In Bezug auf einzelne Vorgänge in der Organisation können Informationen im Inhalt und über verschiedene Kommunikationskanäle hinweg konkurrieren. Tatsächlich ist es eine zentrale Aufgabe der Organisation, Klarheit und Relevanz einzelner Informationen in der möglichen Vielfalt ihres Vorhandenseins zu gewährleisten. In großen Konzernen wurden seit den 80er Jahren zu diesem Zweck oft eigene Bereiche zur Unternehmenskommunikation geschaffen, die nicht nur für eine einheitliche Informationspolitik nach außen, sondern auch für die Optimierung der innerbetrieblichen Kommunikation zuständig sind. Betriebsrelevante Informationen müssen auf der einen Seite gefiltert und an die richtigen Zielgruppen (Mitarbeiter, Presse, Kunden) geleitet werden, sollten auf der anderen Seite aber mit der Corporate Identity übereinstimmen. Das ist einer der Gründe, weswegen sich das Konzept einer „integrierten Unternehmenskommunikation“ in den 90er Jahren verbreitete (Zerfaß, 1996). Organisationen sind mehr und mehr auf ein Kommunikationsmanagement angewiesen.

So betrachtet stehen sich „individuelle informelle“ und „organisationale formelle“ Kommunikation in ihren Grundanforderungen (fast) konträr gegenüber. Während in der individuellen Kommunikation mit zu individualisierenden Mitteln die oft als einzigartig verstandenen spezifischen Anliegen eines Einzelnen analysiert werden, zielt die organisationale formelle Kommunikation auf das vom Einzelnen zu abstrahierende

Verständnis von Sachfragen in einer standardisierten Form hin, die wiederum eine standardisierte Beschreibung erfordert und ermöglicht.

2.2.6 Formen und Inhalte formeller Kommunikation

Sowohl historisch als auch im Rahmen der Bürokratieforschung ist die Dokumentation das entscheidende Merkmal der formellen Kommunikation. Auch in der Gegenwart ist die Dokumentation von entscheidender Bedeutung. Notwendigkeiten der Dokumentation ergeben sich vielfach aus externen Anforderungen der Gesellschaften an Organisationen. Diese betreffen vor allem rechtliche und betriebswirtschaftliche Belange (etwa im Finanzbereich zur Ermittlung der Steuern). Hinzu können bis ins Detail reichende Regelungen für einzelne Arbeitsprozesse treten (z.B. Lenkzeiten im öffentlichen Transportwesen). Der Dokumentationsgrad einer Organisation spiegelt so die Intensität des gesellschaftlichen Interesses an ihren Prozessen wider. Dabei beschränkt sich die Gesellschaft nicht auf die Forderung von Dokumentationen, sondern es soll ebenso dokumentiert werden, dass die von außen an die Organisation herangetragenen Forderungen erfüllt werden. Diese von außen kommenden Regelungs- und Dokumentationspflichten können erheblich sein, wenn die Organisation in ihrer Tätigkeit wichtige Belange der Gesellschaft berührt, wie beispielsweise Umwelt, Nahrungsmittel oder Sicherheit.

Hinzu tritt das Bedürfnis der Organisation im Rahmen der Standardisierung ihrer Abläufe und Verfahrensweisen Regelungen zu schaffen, die über den einzelnen Arbeitsplatz und Mitarbeiter hinaus wirken. Damit soll eine regelentsprechende Leistungsbilanz der Organisation sichergestellt werden. Wie detailliert eine Organisation ihre Prozesse dokumentieren will, liegt in ihrem Belieben. Allerdings steigt der Bedarf zwangsläufig mit ihrer Größe, da zur Wahrung der Einheitlichkeit auch interner Prozesse allgemeine Regelungen erforderlich werden.

Inwieweit einzelne Arbeitstätigkeiten und die Interaktion in Arbeitsgruppen dokumentiert und standardisiert werden, hängt vom Tätigkeitsbereich ab. Verwaltungshandlungen sind aufgrund ihrer rechtlichen Bedeutung und Anfechtbarkeit in der Regel weitgehend dokumentiert. Demgegenüber verzichten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen vielfach auf Dokumentationen. Das Ausmaß zu dokumentierender Handlungen variiert in Abhängigkeit von der Expertise des Mitarbeiters, aber auch kultureller Gegebenheiten.

Oftmals wird die Dokumentation als eine Hilfe in der Strukturierung verstanden und Verfahren wie etwa die ISO 9000 legen eine sehr detaillierte Dokumentation nahe. Allerdings sind sich auch mittlerweile viele Organisationen des restringierenden Charakters schriftlicher Weisungen bewusst und bemühen sich um deren Beschränkung auf das notwendige Maß.

Die formelle Kommunikation ist die Grundlage jedes verlässlichen organisationalen Handelns. Ziel von Dokumentationen ist es, Verbindlichkeit dieses Handelns herzustellen und relevante Informationen allen Interessierten zur Verfügung zu stellen. Formelle Kommunikation sollte deshalb vor allem klar und eindeutig sein. In Organisationen wird das vor allem dadurch gewährleistet, dass sie von Experten durchgeführt und begleitet wird. Über ihre Dokumentation gewinnen Leistungsmerkmale der Organisation Anspruchscharakter für ihre Kunden, die Gesellschaft und ihre Mitarbeiter.

Es lassen sich in der formellen Kommunikation gemeinhin drei Ebenen unterscheiden:

1. **Unternehmensverfassung und staatliche Regelwerke.** In diesem Bereich werden die übergreifenden Grundsätze der Organisation im Hinblick auf die Produkt- und Personalpolitik zusammengefasst und in die Gesetzlichkeiten der sie umgebenden Gesellschaften eingefügt. Dem dienen in den meisten Industriestaaten Unternehmensverfassungen und Richtlinien zur Unternehmensethik.
2. **Allgemeine Regelungen und Vorschriften.** Auf dieser Ebene werden interne betriebsübergreifende Vorschriften und Richtlinien niedergelegt. Das kann zentrale Verfahrenweisen innerhalb des Marketings, der Produktpolitik aber auch des Human Resource Managements betreffen (z.B. internationale Entgelt- und Führungsrichtlinien).
3. **Arbeitsplatzbezogene Regelungen.** Diese Regelungen betreffen die Besonderheiten (Spezifika) einzelner Arbeitsplätze und -gruppen. Sie können sich auf Arbeitszeitregelungen bis hin zur Bedienungsanleitung für Maschinen erstrecken.

Dezente „Formalisierungsregelungen“ zur Formalisierung von Organisationen, wie etwa die ISO 9000 und andere Verfahren zur Zertifizierung von Arbeitsabläufen, bemühen sich mit gemischtem Erfolg um eine Integration dieser Ebenen. Wie viel Formalisierung eine Organisation benötigt, ist nicht eindeutig zu bestimmen. So zeigen Bemühungen um die Verwaltungsreformen in Deutschland, dass auch im durch das öffentliche Recht zwangsläufig stark formalisierten Bereich erhebliche Vereinfachungen möglich sind. Für

wirtschaftliche Organisationen weist Greiner (1972) in seinem Modell zur evolutionären Organisationsentwicklung darauf hin, dass sowohl ein Zuviel als auch ein Zuwenig an Formalisierung nachteilig ist. Die Suche nach einem angemessenen Formalisierungsgrad ist die Kunst jedes Managements und jeder Lernenden Organisation (s. Kapitel 2.6).

Vor allem dokumentierte Anweisungen sind als „Substitute“ vergleichbar den Führungssubstituten zu verstehen (vgl. Neuberger, 1999; s. Abschnitt 2.2.1). Mit dokumentierten Anweisungen wird vor allem Führungsverhalten mit dem Ziel substituiert, Einheitlichkeit zu schaffen und der Organisation koordinierenden Aufwand zu ersparen. Theorien zur Führung weisen dabei darauf hin, dass die kommunikative Intensität, derer ein Mitarbeiter bedarf, von seiner „Reife“ abhängt (Hersey & Blanchard, 1977). Mitarbeiter in der Phase der Einarbeitung oder im Prozess der Änderung von Arbeitsabläufen bedürfen stärkerer Zuwendung. Hingegen wird vom „reifen“ Mitarbeiter erwartet, dass er die vorher explizit kommunizierten Informationen und Dokumentationen verinnerlicht hat, und so keiner Anleitung mehr bedarf.

Es ist sinnvoll, wenn nicht gar zwingend, von der formellen Kommunikation in der Organisation zu sprechen. Zum einen ist Organisation das Ergebnis kommunikativer Akte. Zum anderen konstituiert sich Organisation in ihrer Gesamtheit nicht nur über örtliche und dingliche, sondern vor allem über verbindende kommunikative Elemente. Diese umfassen Ausdrucksweisen der Corporate Identity, aber auch einen gemeinsamen sprachlichen Code und alle Mitarbeiter betreffende Verhaltensregeln, die etwa in der Unternehmensverfassung niedergelegt sind. Vor diesem Hintergrund erhebt sich die Frage, inwieweit die Effizienz einer Organisation Ausdruck der Güte gegebener formeller organisationalen Kommunikation ist. Verschiedene Autoren haben sich um eine empirische Beantwortung dieser Frage bemüht. Das von Peter Drucker (1969) eingeführte Konzept der „Wissengesellschaft“ sieht eine Verlagerung von einer Vielfalt der Beschäftigten in innovative, für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen relevante Sektoren voraus, um hauptsächlich „Wissensarbeit“ zu leisten. Wissensarbeit heißt vor allem, Informationen zu verarbeiten, infrage zu stellen, zu bezweifeln, zu prüfen und zu generieren, weiterzugeben und diese ebenso jederzeit abrufbar abzuspeichern. Es ist an dieser Stelle fast unmöglich, die große Anzahl an Autoren zu benennen, die sich mit dem Verhältnis zwischen der Güte von formeller Kommunikation und der organisationalen Effizienz auseinandersetzen. Diese Fragestellung ist schon längst zu einer

interdisziplinären Angelegenheit geworden: Experten im Bereich des Finanzwesens, des intellektuellen Kapitals, des Wissensmanagements, der Bildung und Statistik, des Personals und dann der internen und externen Kommunikationsstrukturen beschäftigen sich mittlerweile mehr oder weniger mit dieser Thematik. Allerdings leiden diese Studien unter der Schwierigkeit, aus der Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationskanäle und -formen sowie Informationsinhalte die „tragenden“ zu isolieren. Zudem ist der Erfolg eines Unternehmens von einer Vielzahl Faktoren abhängig, die von der Güte interner und externer Kommunikation unbeeinflusst sind.

2.2.7 Problematik

Mit der formellen Kommunikation verbindet sich in Wissenschaft und Praxis oft eine negative Konnotation. Diese ergibt sich aus den dokumentarischen Zwängen, die unpersönliche Vorgänge sowohl beschreiben als auch einleiten können. Der „bürokratische Typ“ wird daher auch nur in wenigen Führungstheorien als etwas Positives verstanden (Ortmann, 1994). Die positiven Eigenschaften und Ursprünge der Bürokratie geraten durch die Belastungen des Alltags oft in Vergessenheit.

Die formelle Kommunikation wird meist als „unpersönlich“ und „kalt“ empfunden, bedingt durch den Prozess der De-Individualisierung, in welchem sie erfolgt. Informationsaustausch findet nicht zwischen „privaten“ Individuen statt, sondern zwischen „organisationalen“ Personen. Nicht zu vergessen ist dabei der normative Hintergrund, aus dem die formelle Kommunikation entsteht und den sie wiederum konstituiert. Die formelle Kommunikation erfordert auf der einen Seite den Entwurf von allgemeinen Vorschriften, Normen und Gesetzen, auf der anderen Seite wird sie wiederum von solchen gesteuert und geprägt. Crozier (1964) sprach vom „bürokratischen Teufelskreis“. Vielfach wird ein „individuelles“, „persönliches“ Element vermisst.

Das zentrale Problem der formellen Kommunikation ist die Aktualität ihrer formalisierten Akte. Vielfach verändert sich die Realität organisationaler Abläufe schneller als diese hinreichend dokumentiert werden können. Dadurch „hinkt“ insbesondere der dokumentarische Anteil formeller Kommunikation der Praxis einer der Organisation hinterher. Das betrifft Arbeitsabläufe, aber auch Funktionsteilungen. Zwangsläufig sind Veränderungen, auf der das gesamte Unternehmen betreffenden Ebene der

Unternehmensverfassung wesentlich schwieriger und langwieriger, als Veränderungen, die sich lediglich auf einzelne Arbeitsplätze beziehen.

Die fast unvermeidlich überholten Inhalte vieler Dokumente stellt ein grundlegendes organisationales Problem dar. Es wird auch vielfach diskutiert, welche Vorgänge einer schriftlichen Dokumentation unterworfen werden müssen oder sollten. In wirtschaftlichen Organisationen erfordert insbesondere die zunehmende Standardisierung der Abläufe eine diese regelnde Dokumentation. Andererseits bemühen sich viele Unternehmen im Bewusstsein dieser Zeitverzögerung um eine Minimierung von Formalisierungen, die bei der Fertigstellung möglicherweise bereits überholt sind.

Aus der Zeitverzögerung von Dokumentationen und Formalisierungen ergibt sich auch der vielfach beobachtbare Widerspruch zwischen der (dokumentierten) Theorie und der (tatsächlichen) Praxis organisationalen Handelns. Diese Abweichung wird im Sinne einer zeitgemäßen „Flexibilisierung“ der Abläufe oft als vorteilhaft empfunden und dargestellt. Dies ist allerdings nur dann der Fall, wenn der organisationale Zweck erfüllt wird. Andernfalls werden Abweichungen als Regelverletzungen oft organisational und gesellschaftlich sanktioniert.

Eine Flexibilisierung wiederum erscheint als „Nebenwirkung“ der aktuell zunehmenden digitalen Informationsnetzwerke. Das Dokumentieren in Form des Digitalisierens wirft ganz neue Probleme bei Formalisierungsprozessen auf. Manuel Castells (1996) beschreibt das Informationszeitalter als die dritte Wirtschafts- und Gesellschaftsreform nach der Agrar- und Industriegesellschaft: das Zeitalter, in dem die Information zum Rohstoff und zur Ware wird. Bedingt durch die (globalen) kommunikativen Netzwerke erreicht heute der Informationsfluss eine zu keiner Zeit vergleichbare Schnelligkeit und Flexibilisierung. Aber nicht das Netz allein ist ausschlaggebend für die revolutionäre Informationswirtschaft. Wenn man noch bis in die 40er Jahre des letzten Jahrhunderts von der Information als Signal sprach, steht heute die digitale Information als Hauptprodukt dieses Informationszeitalters im Vordergrund. Pierre Lévy (1998) und andere Autoren beziehen sich auf eine „Virtualisierung“ der Wirtschaft, vor allem als Folge der digitalisierten Information. Digital vernetzte Daten können flexibler und schneller behandelt und verarbeitet werden, besitzen aber ebenso Eigenschaften, die mit Vorsicht zu betrachten sind. Einmal digitalisiert und im Netz verbreitet, besitzen sie keine konkreten lokalen oder zeitlichen Abgrenzungen mehr. Lévy spricht von einem „Auflösungsprozess

der Territorien“. Menschen können in “real time“ miteinander kommunizieren, unabhängig von ihrem Standort. Sie können sich in einer Computerwelt verabreden und durch virtuelle Säle spazieren, ohne sich zu treffen. Alles, was dabei gesehen und erfahren wird, basiert auf binären Informationskonstrukten.

Im World Wide Web finden auch umfassende organisationale Formalisierungsprozesse statt, welche die oben genannte Problematik der Informationsaktualisierung besser beheben. Daten können in der Neuen Wirtschaft massenweise gespeichert und schnell aktualisiert werden. Informationen sind aber in dieser Form von vielen zu jeder Zeit von überall her abrufbar, eine große Voraussetzung beispielsweise für die Globalisierung. Es entstehen jedoch Fragen zur Anonymität und zum Datenschutz. Formelle Abwicklungen werden durch die Computertechnologie dynamischer, aber die Zweifel an eine würdige korrekte ethische Verwertung und Speicherung der aus wirtschaftlichen und privaten Online- Vorgängen gewonnenen Informationen breiten sich aus. Das Konzept des “cloud computing” löst einerseits die steigenden Problematik der geringen Speicherkapazitäten von Personalcomputern in Bezug auf die von den einzelnen Individuen immer größer werdende Menge an Dateien, die aus digitalen Photo- oder Filmkameras, aus dem Internet oder aus Musikportale zu speichern sind. Die gesamten Online-Verläufe und somit der ganze Datentransfer zwischen Individuum und Organisationen werden auf riesige von Konzernen kontrollierte Server verlagert und stellen andererseits die Machtverhältnisse über die formalisierten digitalen Informationsprozesse deutlich infrage. Diese Problematik stellt die De-Individualisierung weniger in den Vordergrund, dafür aber wird die fehlende Macht des Individuums über seine eigenen Informationen deutlich, welche die Organisationen zum Wirtschaften benötigen und jederzeit zu Waren umwandeln können.

2.3 INFORMELLE KOMMUNIKATION IN DER ORGANISATION

2.3.1 Informelle Beziehungen als Ausdruck menschlicher Bedürfnisse

Wann genau „informelle“ Aspekte in Organisationen von den „formellen“ unterschieden wurden, ist nicht zu präzisieren. Jedoch kann man davon ausgehen, dass mit den Erkenntnissen der Hawthorne-Experimente, insbesondere mit den Schlussfolgerungen der weiteren Studien im Jahr 1931, Gruppenbeziehungen und für die Produktivität signifikante sozio-emotionale Komponenten beobachtet wurden, die bislang keineswegs in dem Prinzip der Unpersönlichkeit von Amtsträgern laut der klassischen Organisationstheorien vorgesehen waren (Schreyögg, 2003). *„Das, was man jahrzehntelang als unberechenbare Störgröße ansah, die Emotionalität, wurde plötzlich zum entscheidenden Produktivitätsfaktor erklärt“* (S.45).

Die Unterscheidung zwischen „informell“ und „formell“ kann sich auf Strukturen und Prozesse beziehen. Ein hinsichtlich der Struktur wissenschaftlich untersuchtes Thema sind die „informellen Gruppen“. Häufig untersuchte Prozesse sind beispielsweise „informelle Handlungen“ von Mitarbeitern, etwa Abweichungen von vereinbarten „offiziellen“ Verfahrensweisen. So bedeutsam die Unterscheidung formeller und informeller Aspekte bei einer Organisation auch ist, so bleibt sie doch stets etwas unscharf. Diese Unschärfe ergibt sich aus der begrenzten expliziten Selbstdefinition von Organisationen. Manche Organisationen definieren die Standards des Verhaltens in Organisationen von der übergreifenden Unternehmensverfassung bis hin zur einzelnen und detaillierten Handlungsanweisung. Dadurch wird fast jede Handlung in einer solchen Organisation zu einem auch formalisierten Akt (s. Abschnitt 2.2.2). Andere Organisationen verzichten auf eine solche detaillierte Beschreibung (s. Abschnitt 2.2.6).

Während die funktionale Betrachtung der Organisationen auf eine lange Geschichte zurückblickt, fand die informelle Kommunikation (wie alle informellen Prozesse in der Organisation) erst relativ spät wissenschaftliche Beachtung. Informelle Regelungen werden allerdings seit den 30er Jahren in ihrem funktionalen Beitrag zum Gelingen der Leistung oder für die Stabilisierung der Organisation untersucht. In den neueren Organisationstheorien interessieren mehr und mehr die Wechselbeziehungen zwischen

formaler und informaler Organisation, insbesondere im Hinblick auf ihre Wirkungen für die Leistung des Gesamtsystems (Friedberg, 1995; Ortmann, 2003).

2.3.2 Definition und Abgrenzungsproblematik

Als informelle Kommunikation werden alle Verhaltensakte in einer Organisation verstanden, die nicht als formell definiert sind. Informelle Kommunikation bezieht sich also auf den privaten Aspekt des Lebens der Organisationsmitglieder und auf alle nicht sanktionierten Handlungen in der Organisation.

1. **Bezug auf das Private.** Informelle Kommunikation ist jede Kommunikation innerhalb einer Organisation, die sich nicht auf Arbeitsprozesse und Arbeitstätigkeiten bezieht, sondern auf Themen, die der privaten Sphäre des Mitarbeiters entstammen oder diese berühren. Obwohl informelle Kommunikation von Organisationen durch gemeinsame Mitgliedschaft entsteht, bezieht sie sich nicht auf Eigenschaften der organisationalen Funktionsträger, sondern auf persönliche und private Aspekte einzelner Individuen. Die formelle Kommunikation verbindet sich also mit der Funktion als „Personal“, die informelle mit der Existenz als Mensch. Dazu gehören beispielsweise non-verbales Verhalten oder auch der Humor.
2. **Regelverstoß.** Als informell werden zwangsläufig alle solchen Kommunikationen und Handlungen bezeichnet, die sich außerhalb der organisationalen Regelungen bewegen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn bei der Arbeit gegen bindende Vorschriften verstoßen wird.

Weil die informelle Kommunikation das Private berührt, erscheint sie eher „freiwillig“ zu sein. Aber ebenso wie die „Spontaneität“ und „Zufälligkeit“ der formellen Kommunikation (siehe Abschnitt 2.2.2) ist diese „Freiwilligkeit“ der informellen Kommunikation fragwürdig. Dies betrifft zum einen wieder den Ort, an dem sie stattfindet. Der Arbeitsplatz ist mit tatsächlich freiwillig aufgesuchten Orten des Privatlebens nur schwer vergleichbar. Die Freiwilligkeit des Einzelnen wird zum anderen auch durch die Tatsache eingeschränkt, dass die Partner ebenfalls Teil der Organisation und nicht vom Einzelnen ausgewählt worden sind. So beruht die informelle Kommunikation vielfach auf sozialen und kulturellen Zwängen.

Jede Kommunikation beinhaltet informelle Elemente. Besonders deutlich wird das im Gespräch am Beispiel des non-verbalen Verhaltens, aber auch schriftliche Dokumente können sich durch einen individuellen (und damit informellen) Stil auszeichnen. Und nicht zuletzt verzieren viele Menschen ihre Arbeitsräume mit ihre individuelle Vorlieben(Präferenzen) widerspiegelnden Dekorationen.

Der sozialen Funktion einer informellen Kommunikation fügt sich noch die psychologische hinzu (Baker, 1981; Han, 1983). Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit führen Menschen dazu, sich als Mitglieder von Gruppen jeder Art und Größe anzuschließen. Das Gefühl der Zugehörigkeit wird anhand informeller Interaktionen verstärkt. Umgekehrt kann informelle Kommunikation auch das Eigenbild oder das Selbstwertgefühl während der zu persönlich tendierenden Gespräche stärken.

Von verschiedenen Autoren werden auch inhaltliche Prozesse der Organisation als informell bezeichnet, wenn sie vom „Dienstweg“ abweichen. So spricht Luhmann (1995, S.304) von der „brauchbaren Illegalität“ im organisationalen Handeln. Es wurde eingangs schon darauf hingewiesen, dass es natürlich eine Frage des formalen Organisiertheitsgrades der Organisation ist, ob und wann eine Handlung als „illegal“ zu bezeichnen wäre oder einfach nicht formal geregelt ist und damit eventuell „informellen Regelungen“ zugänglich wird. Es handelt sich also nicht immer um verbotene, sondern um von der Organisation als nicht offiziell betrachtete Inhalte.

2.3.3 Formen und Inhalte informeller Kommunikation

Aufgrund der Abgrenzungsproblematik des Begriffes „informelle Kommunikation“ soll der folgende Abschnitt dazu dienen, diese Art der Kommunikation detailliert darzustellen. Auch wenn man sie noch so präzise zu definieren versucht, informelle Kommunikation kann nicht als eine absolute Einheit des Informationsaustausches beschrieben werden. Besonders im wirtschaftlichen Kontext befindet sich der informelle Informationsaustausch in einem permanenten Wechselspiel mit dem formellen.

1. **Das Private.** Bei der informellen Kommunikation stehen private Themen im Vordergrund. Das ist auch nicht erstaunlich, denn die Arbeit und damit die formellen Prozesse der Organisation sind eines der Motive, warum Menschen in einer Organisation tätig sind. Zahlreiche Studien zur Arbeitsmotivation belegen, dass

Menschen an ihrem Arbeitsplatz auch eine soziale Einbettung suchen. Eine kanadische Online-Umfrage vom Marktforschungsinstitut Harris Interactive (2009) im Auftrag von CareerBuilder.com über die Thematik „Liebe am Arbeitsplatz“ ergab, dass mehr als ein Drittel bzw. 35% aller Arbeitnehmer während ihres Berufslebens mit Kollegen am Arbeitsplatz in eine intime private Beziehung getreten sind. Darüber hinaus gaben 29% an, die Personen, mit denen sie zuvor ausgegangen waren, geheiratet zu haben. Außerdem sind private Ereignisse für die meisten Menschen weit bedeutsamer als berufliche. Holmes und Rahe(1967)erhoben mit der Social Readjustment Rating Scale über 40 Lebensereignisse in ihrer Auswirkung auf den Belastungsindikator “life-change value”. Die vielfach replizierten Ergebnisse zeigen, dass private Erlebnisse wie der Tod des Ehepartners, Scheidung, eheliche Trennung oder der Tod von Verwandten die stärksten psychosoziale Belastungen mit sich bringen. Arbeitsbezogene Themen wie Kündigung (Platz 8) oder Veränderungen bei der Arbeit (Platz 10) sind weit weniger bedeutsam. So sehr die Organisation die Menschen auf ihre funktionale Rolle als Personal zu reduzieren versuchen mag, bleibt für den Einzelnen doch die Rolle als Individuum ein zentraler Ausgangspunkt seines Handelns. Neben die formellen und funktionalen Handlungen treten private und individuelle. Ihre Bedeutung kann man darin sehen, wie Personen das Bedürfnis haben, am Arbeitsplatz im Internet zu surfen, private Telefonate zu führen, persönlich mit dem Dienstwagen zu fahren oder Geburtstage im Betrieb zu feiern. Trotz verschiedener Einschränkungen des Privaten, bemühen sich die meisten Organisationen, grundlegende Elemente der privaten Sphäre zu fördern und aufrecht zu erhalten. In der Einsicht, dass persönliche und individuelle Aspekte wichtige Komponenten eines gesunden Arbeitsleben sind, wird vor allem in großen Organisationen beispielsweise auf die Dekoration der Einrichtung geachtet, werden Sitzecken eingerichtet, Leistungen an die Familienangehörigen gewährt, Betriebsfeiern organisiert oder individuelle Ausstattungen am Arbeitsplatz erlaubt.

Aus der zentralen Stellung des „Privaten“ für den Menschen ergibt sich eine weite Spannbreite der Einwirkungen auf das Verhalten in Organisationen. Private Angelegenheiten können von unverbindlichen und oberflächlichen Gesprächen am Arbeitsplatz bis hin zur verbindlichen und tiefgründigen Liebesbeziehung reichen. Über informelle Gespräche werden sowohl alltägliche Trivialitäten ausgetauscht als auch für das Individuum zentrale Lebensereignisse besprochen oder gar gestiftet. Es werden soziale Netzwerke zwischen Mitarbeiter geschaffen aufgrund ihrer Herkunft,

sozialer Sitten, von Traditionen, Wünschen und Erwartungen – für die formale Organisation oftmals transzendente Aspekte. Als informelle Handlungen sind aber auch kriminelle oder korrupte Verhaltensweisen einzuordnen.

2. **Non-verbales Verhalten.** Tatsächlich wirken Aspekte der informellen Kommunikation stets auf die formelle ein. Das wird besonders im non-verbalen Verhalten deutlich. Es begegnen sich beim Gespräch über die Arbeit ja nicht nur zwei oder mehr Personen, sondern Individuen, die neben den arbeitsbezogenen Inhalten zwangsläufig auch andere Informationen austauschen (siehe die Beziehungsebene von Watzlawick im Abschnitt 2.1.3). Informationen etwa in Bezug auf die gegenwärtige allgemeine Befindlichkeit werden häufig ebenso non-verbal kommuniziert wie Einstellungen gegenüber Sachverhalten und Bewertungen von Gesprächspartnern.

Diese non-verbale Aspekte liefern wichtige Informationen für eine bessere Verständigung der Kommunikationsteilnehmer. Was kommuniziert wird, hängt auch davon ab, wie es kommuniziert wird. So können viele humorvollen Nachrichten oder ironischen Aussagen nur anhand non-verbaler Elemente wie Stimmlage, Gestik und Mimik als solche erkannt werden. Parallel zur informativen Kommunikation der Sachebene werden emotionale Informationen auf der Beziehungsebene ausgetauscht (Watzlawick, 1972). Während die formelle Kommunikation auch einer gewissen Standardisierung folgen kann, sind informelle Komponenten auf das genuin Individuelle eines jeden Gesprächspartners zurückzuführen. Dazu gehören ebenso individuelle Vorlieben, die anhand von beispielsweise Bekleidung oder Frisuren mitgeteilt werden können, solange in der Organisation keine Formalisierungsvorschrift vorliegt, die das Tragen von Uniform vorsieht. Informationen über die Stimmung und das Befinden werden zudem über die Stimmlage mitgeteilt. Jede persönliche Kommunikation umfasst also non-verbale und somit informelle Informationen, die vieles über das kommunizierende Individuum aussagen und wichtige Informationen für das optimale Verständnis beinhalten können.

Allerdings handelt es sich um Merkmale, die fast ausschließlich in „face-to-face“-Gesprächen zu erkennen sind. Schriftliche Medien wie E-Mails dagegen bedürfen in der Regel anderer vom Individuum erwählter Symbole, um Hinweise auf den emotionalen Zustand des Senders zu vermitteln. Als Beispiel können die

unterschiedlichen „smilies“ gelten, die mittlerweile vermutlich am besten die „symbolische“ Eigenschaft der informellen Kommunikation vertreten.

Vor allem die non-verbale Dimension verweist auf das komplexe Wechselverhältnis zwischen formeller und informeller Kommunikation. Non-verbale und „symbolische“ Merkmale der informellen Kommunikation werden nicht von der Organisation formalisiert und können in Abhängigkeit von den kommunizierenden Partnern variieren. Diese Aspekte unterliegen jedoch einer gewissen Konvention aller Mitglieder einer Organisation. Nur deshalb wird überhaupt ein gemeinsames Verständnis dieser informellen Elemente möglich. Zudem ergibt sich aus dem gemeinsamen kulturellen Hintergrund eine „informelle Regelung“, die der eingebetteten organisationalen und formellen Kommunikation zugrunde liegt. Daran wird auch deutlich, dass Verhaltensweisen, die innerhalb einer Organisation dem Außenstehenden „informell“ erscheinen, durchaus Ergebnis von Vereinbarungen der sie umgebenden Gesellschaft sein können.

3. **Egalität und Gerechtigkeit.** Informelle Kommunikation ermöglicht die persönliche Annäherung. Vor allem private Inhalte von Gesprächen können alle Beteiligten unabhängig von Status oder Position in der Organisation und somit „gleich“ betreffen. In Bezug auf familiäre Angelegenheiten (z.B. Geburten) und kulturelle Fragen besteht in der Regel keine an den Status der Person in der Organisation gebundene Expertise. Ebenso sind Organisationsmitglieder gleichgestellt, wenn es um persönliche Bewertungen von Arbeitsalltag oder Kollegen geht. Es ist zu unterscheiden zwischen dem Austausch von arbeitsbezogenen Informationen mit der Absicht, die Arbeit zu bewältigen und jenen einer bewertenden Metaebene, die eher qualitative Äußerungen über die Arbeit und Kollegen umfasst. Während erstere eher der formellen Kommunikation zuzuordnen sind, sind letztere, vor allem, wenn sich die Information vollständig auf Bewertungen reduziert, eher informell. Auch hier wirkt die informelle Ebene verbindend: Bewertungen werden zumeist unabhängig von den Funktionen der Organisationsmitglieder geäußert und deshalb sind die Gesprächspartner gleichberechtigt.

Zudem werden informelle Gespräche weitgehend von den individuellen Interessen der Gesprächspartner gesteuert. Dieser egalitäre Charakter der informellen Kommunikation kann Organisationsmitglieder verbinden und dementsprechend zu

einer besseren Zusammenarbeit führen. Durch den informellen Austausch lernen sich Mitarbeiter besser kennen und verstehen. Dies kann das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit fördern. Der private Austausch kann zur momentanen Verwischung der formalisierten Grenzen führen und somit zu mehr Vertrauen am Arbeitsplatz beitragen. Auf diese Weise kann also die egalisierende Eigenschaft der informellen Kommunikation die Gruppenkohäsion stärken.

Zum egalitären Aspekt der informellen Kommunikation zählt, dass sie sich einer Charakterisierung in „aufwärts“, „abwärts“ oder „lateral“ entzieht. Da die Inhalte nicht funktionsbezogen sondern privater Natur sind, bleiben sie von Funktionen unberührt, und beziehen sich direkt auf das „Individuum“. Dennoch können formelle Aspekte, wie Status und Position der Gesprächspartner auch informelle Gespräche beeinflussen. Das betrifft vor allem die Auswahl der Themen, den sprachlichen Code und die Dauer des Austausches.

4. **Wechselspiel zwischen Informell und Formell.** Statt einer strengen Abgrenzung der informellen von der formellen Kommunikation kann man Gespräche eher als mehr oder weniger informell bezeichnen. Ein formelles Treffen wie beispielsweise eine Besprechung, kann informelle Eigenschaften besitzen, indem die Teilnehmer von ihrer Tagesordnung abweichen und „spontan“ aufkommende Themen über ihr privates Leben aufgreifen. Die aufgabenbezogenen und die sozialen Aspekte der Kommunikation lassen sich also im Alltag kaum voneinander trennen. So kann das gemeinsame Lösen eines arbeitsbezogenen Problems dem gegenseitigen Kennenlernen dienen und aus Interaktionen, die überhaupt keinen primären Arbeitsbezug haben, kann eine Bindung zwischen Mitarbeitern folgen, die eine spätere Zusammenarbeit aufbaut (Maslo, von Bismarck, Held, 1998).

Gespräche können mehr oder weniger informell sein, je nach ihren strukturellen Charakteristiken. Die Art des Verhältnisses zwischen den Gesprächspartnern oder die jeweiligen sozialen Rollen können den Grad an Formalität eines Gespräches in Organisationen beeinflussen. Unterhaltungen zwischen fremden oder zwischen hierarchisch getrennten Personen können formeller sein als Gespräche zwischen Freunden oder Gleichgestellten. Gespräche auf dem Flur zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen werden eher informell geführt, da meist nur wenig arbeitsbezogene Gemeinsamkeiten vorliegen. Ebenso scheint die Häufigkeit, mit der

sich Organisationsmitglieder treffen, die Formalität der Kommunikation zu beeinflussen. Je öfter sich Mitarbeiter austauschen, desto wahrscheinlicher werden informelle Aspekte in das Gespräch einfließen. Natürlich kann auch die während des Gespräches ausgeübte Tätigkeit einen Einfluss auf den inhaltlichen Verlauf einer Kommunikation haben. Es ist aber wahrscheinlicher, dass sich Mitarbeiter während der Erledigung ihrer Aufgaben formeller unterhalten als beim Mittagessen oder auf dem Flur. Wie formell oder informell ein Gespräch verläuft, kann auch vom Kommunikationskanal abhängen. „Face-to-face“-Gespräche oder Kommunikationen durch stark interaktive Medien wie das Telefon, die Videokonferenztechnologie und das Internet werden oft informeller geführt als ein Informationsaustausch über E-Mail oder Rundschreiben.

Informelle Kommunikation wird in der Literatur oft als Kommunikationsnetz definiert. Jensen (2003) unterscheidet formelle und informelle Kommunikationsnetze aufgrund ihrer Vorhersagbarkeit und Stabilität. Informelle Netze seien weniger strukturiert und stabil als die formellen und würden meist auf „spontaner“ Art beruhen. Die Spontaneität jeder informellen Kommunikation würde jedoch eine gewisse Struktur dieser Kommunikationsart nicht völlig ausschließen. Der Grad an Vorhersagbarkeit der informellen Netze wäre nicht als Folge der formellen organisationalen Strukturen zu betrachten, sondern eher den menschlichen Kommunikationsmustern und Informationsflussmodellen zuzuordnen. Da informelle Netze auch soziale Netze sind, dienen die Analysen der sozialen Netzwerkstrukturen auch zur Erklärung des informellen Informationsflusses. (s. Abschnitt 2.1.4).

2.3.4 Spezialfall: Gerüchte

Kommunikation kann nur dann erfolgreich sein, wenn Sender und Empfänger klar definiert sind und die Nachricht eindeutig über alle Kanäle vermittelt wird (s. Abschnitt 2.1.3). Gerüchte aber leben von ihrer Mehrdeutigkeit. Deshalb kann das Gerücht als Gegenteil guter Kommunikation verstanden werden. Der Sender eines Gerüchts ist oft unklar oder wird sogar bewusst verschleiert. Da der Empfängerkreis nicht beschränkt wird, sind die Empfänger oft nur schwer zu identifizieren. Man weiß nur selten, von wem die Nachricht stammt und an wen sie weiter vermittelt wurde und werden soll. Beim sogenannten „Flurfunk“ handelt es sich meist um unvollständige und nicht überprüfbare

Aussagen, die das Mitarbeiterverhalten und das betriebliche Geschehen beeinflussen können (Schick, 2005). Die Nachricht aus der „Gerüchteküche“ ist also häufig verzerrt, entstellt oder verfälscht (Stroebe, 2001). Allport & Postmann (1947) weisen ebenso darauf hin, dass Gerüchte oft in Abwesenheit von Nachrichten oder neuen Informationen entstehen können.

Mit „Gerüchten“ verbindet sich eine eher negative Konnotation. Allerdings beinhaltet nicht jedes Gerücht einen fragwürdigen Gehalt. Oft handelt es sich um Inhalte, die von allgemeinem Interesse zu sein oder Neuigkeiten zu vermitteln scheinen (z.B. neue Geschäftsstelle oder Hochzeit eines Kollegen). Diese Art des Gerüchtes kann als „normales“ Ergebnis der vielfältigen Interaktionen einer Organisation betrachtet werden. Zum Gerücht wird, allgemein gesehen, jede Nachricht, die sich vom Sender „löst“ und demzufolge von unterschiedlichen Empfängern aufgenommen und verbreitet wird. Es ist daher nur schwer oder gar nicht überprüfbar.

Die Gerüchte können unterschiedliche Auswirkungen haben. Soweit Gerüchte unaufklärbare Nachrichten beinhalten, werden sie schnell für die Verbreitung von Ungewissheit verantwortlich. Das Aufkommen von Zweifeln durch die verbreiteten Informationen in der Organisation kann in der Folge zu einer misstrauischen oder gar ängstlichen Atmosphäre führen. Gerüchte können auch zur Diffamierung von Arbeitskollegen dienen. Bedingt durch die erschwerte Überprüfbarkeit und den offenen Empfängerkreis gelten Gerüchte als ein effektives Instrument für das Mobbing in Organisationen. Als „üble Nachrede“ und „Verleumdung“ können sie dann auch zivil- und strafrechtliche Relevanz gewinnen.

Allport & Postmann (1947) nennen zwei Bedingungen für die Entstehung und Verstärkung von Gerüchten: die Bedeutung des Kommunikationsthemas für die Kommunikationspartner als ein emotionaler Faktor und die Mehrdeutigkeit der geschilderten Situation als kognitiver Aspekt. Anthony (1973) stellt fest, dass Angst ebenso ein wichtiger Aspekt für die Entstehung von Gerüchten ist. Einerseits würden in einer von Angst geprägten Atmosphäre Gerüchten eher beachtet, andererseits könnten Gerüchte Angst in Gruppen oder Organisationen auslösen. Allport und Postmann (1947) betonen weiterhin, dass ein Gerücht sich im Laufe der vielfältigen sozialen Interaktionen verändert. Wichtige Details einer Nachricht werden dabei für die optimale Verständigung unterlassen („leveling“). Die übergebliebenen Inhalte werden dann geformt

(„sharpening“), um die restlichen Elemente mit der Erzählung in Einklang zu bringen. Der Grad an Verzerrung und ihre Ausprägung hängen mit der selektiven Wahrnehmung, aber auch mit dem Interessengebiet der jeweiligen Teilnehmer zusammen. Gerüchte können also erst im Laufe des Informationsflusses „spontan“ entstehen oder sie werden mit der Absicht, jemanden damit zu schaden im Voraus geplant.

Durch betriebliche Umstrukturierungen, mangelnde Information über organisatorische Strategien und Unwissenheit bezüglich interner Abläufe werden Gerüchte begünstigt. (Schick, 2005). Sie verbreiten sich umso schneller, je betroffener die Kommunikationsteilnehmer vom Inhalt des Gerüchts sind (z.B. bei Entlassungen oder Fusionen). Ebenso kann das Verbreiten von Gerüchten vom Betriebsklima abhängen. Wenn die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz und Aufgabengebiet, Gehalt, mit ihren Karriere -und Aufstiegsmöglichkeiten oder mit dem Führungsstil des Managements unzufrieden sind, neigen sie stärker zur Verbreitung von Gerüchten. Bestimmte Informationen können dann schnell missverstanden oder anders interpretiert werden. Auch in der Zeit von Krisen, wenn das Informationsbedürfnis unter den Mitarbeitern (Held et al., 1999) steigt, kommt es besonders leicht zu Gerüchten, vor allem wenn die formellen Wege unzureichend sind. Das fehlende Vertrauen zur Führungskraft kann ein weiterer wichtiger Aspekt für die Gerüchtebildung sein. Ist das Vertrauen in die Leitung hoch, dann sind Gerüchte unwahrscheinlicher.

Da sich Gerüchte vor allem in Situationen der Ungewissheit verbreiten, weist Mishra (1990) darauf hin, dass Führungskräfte Gerüchten vorbeugen können, indem sie die Mitarbeiter vor allem während Zeiten der Umstrukturierung über wichtige Aspekte, die sie direkt betreffen, informieren. Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter soll demzufolge mit einem kontinuierlichen, am besten formalisierten, Informationsfluss versorgt werden. Informationen sind möglichst schnell für die Mitarbeiter frei zu geben und die formellen Kommunikationswege müssen zu diesem Zweck gut verwaltet werden. Je länger ein Gerücht zirkuliert, desto schwieriger wird es abzubauen oder zu kontrollieren sein. Gegen Gerüchte gilt es, Fakten zu präsentieren. Sobald die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, gut informiert zu werden, lässt die Anspannung nach und die Mitarbeiter reagieren weniger emotional auf Gerüchte.

Hat sich ein Gerücht etabliert, dann müssen Manager darauf vorbereitet sein. Espisito und Rosnow (1983) deuten darauf hin, dass das Ausmaß der Verbreitung eines Gerüchtes

zunächst ermittelt werden muss, indem die Frage gestellt wird, ob das Gerücht nur intern verbreitet wurde oder ob es auch außerbetriebliche Teilnehmer erreicht hat. Den wirklichen Tatsachen, die das Gerücht betreffen, muss dann nachgegangen werden, um den Grad der Wahrhaftigkeit des Gerüchtes einschätzen zu können. Auch die Quellen von Unsicherheiten und Angst müssen erfasst werden, um weiteren Gerüchten vorzubeugen. Falls sich das Gerücht nicht von selbst auflöst, ist eine formelle Antwort auf das Gerücht angebracht. Wenn es sich um ein externes Gerücht handelt, dann lohnt es sich, die formelle Nachricht anhand von Massenmedien zu veröffentlichen. Ein intensiver Informations-Weitergabeplan scheint die Voraussetzung für die Vorbeugung oder Behebung von Gerüchten zu sein.

Gerüchte sind auf der einen Seite ernst zu nehmen, wie vor allem Forscher aus der Tradition des Grapevine-Ansatzes betonen. Davis (1954) weist nach, dass Gerüchte in 75% bis 95% aller Fälle im Vorfeld „wahre Nachrichten“ seien. Zudem stellt Mishra (1990) fest, dass Führungskräfte, die sich überhaupt nicht mit Gerüchten und „grapevine“ beschäftigen, 50% weniger zuverlässige Informationen hätten als jene, die Grapevine-Inhalte in ihre Managemententscheidung einbeziehen. Manchmal ist der Inhalt des Gerüchts nicht von Bedeutung, aber die Tatsache, dass überhaupt Gerüchte entstehen, sagt vieles über die Arbeitsatmosphäre aus. Gerüchte dürfen aber auf der anderen Seite nicht überschätzt werden. Der potenzielle Wahrheitsgehalt von Gerüchten ist ein offenes Problem. Während zahlreiche Autoren den hohen Anteil später wahr werdender Gerüchte betonen, so fehlen doch überzeugende empirische Arbeiten über diesen Bereich. Es ist außerdem zu erwarten, dass man an sich an bestätigende Gerüchte weit besser erinnert als an „falsche“.

2.3.5 Förderung und Ausbreitung von informeller Kommunikation

Informelle Kommunikation wird als natürlicher und direkter Ausdruck des menschlichen Drangs zur Kommunikation gezählt (Mishra, 1990). Dies ist einer der Gründe, warum informelle Kommunikation nicht von der formellen vollkommen abzugrenzen ist. Wie schon erwähnt, spielt die informelle Kommunikation eine entscheidende Rolle für das Verständnis der Kommunikationsinhalte und ist von großer Bedeutung für die soziale Unterstützung von Arbeitsgruppen. Es besteht allerdings noch immer die Frage, ob private Gespräche am Arbeitsplatz nur „spontan“ und bedingt durch die vielfältigen Interaktionen

in der Organisation aufkommen sollen oder ob Organisationen diesen Austausch eher noch gezielt fördern sollten. Informelle Gespräche können während der Mitfahrgelegenheit, beim Kaffee an der Kaffeemaschine, im Arbeitsbüro, in den Gängen, in der Mensa oder Kantine beim Mittagessen, während Sitzungen oder Besprechungen entstehen. Das informelle Netzwerk erstreckt sich oft von einer Abteilung in die andere, zwischen gleichgestellten Kollegen sowie zwischen hierarchisch getrennten Mitarbeitern. Einigkeit besteht jedoch darin, dass die unmittelbare Nähe des Arbeitsplatzes oder die Nähe zwischen den Mitarbeitern ein großer Einflussfaktor für den informellen Austausch ist. Die zusätzliche organisationale Förderung informeller Treffen ist also vor allem in großen Organisationen angebracht, wo Büros in der Regel durch Stockwerke oder langen Gänge voneinander getrennt sind.

Ebenso ist der Kommunikationskanal in Betracht zu ziehen. Einigkeit besteht ebenso darin, dass „face-to-face“-Gespräche am besten für den informellen Austausch geeignet sind. Nicht nur die persönliche Präsenz während des Gespräches, sondern auch der interaktive Charakter dieser Kommunikation fördert die informelle Kommunikation. Je interaktiver ein Kommunikationskanal ist, desto informeller wird er. Telefone beispielsweise unterstützen daher mehr eine informelle Kommunikation als die schriftlichen Dokumente (Kraut et al., 1990). Für die aktive Förderung informeller Kommunikation sollten Organisationen folglich die Möglichkeiten bevorzugen, in denen Gelegenheiten für „face-to-face“-Gespräche geschaffen werden. Dazu eignet sich gut das Einrichten von Plätzen mit Stehtischen oder Sitzgelegenheiten. Außerdem eignen sich dafür gemeinschaftliche Kaffee- und Teeküchen oder kostengünstige Firmenkantinen, in denen sich Mitarbeiter verschiedener Abteilungen zum Knüpfen von informellen Kontakten treffen können (Bungard, 1999). Werden die Öffnungszeiten der Firmenkantinen zusätzlich über die reguläre Arbeitszeit hinaus verlängert, entstehen weitere Zeiträume für Gespräche in ungezwungener Atmosphäre, in denen nicht nur berufliche sondern ebenso private Themen angesprochen werden können.

1. **Raucherbereiche.** Raucherbereiche sind sehr umstritten. Denn es fragt sich, ob Raucher während des Rauchens arbeiten und Rauchen nicht tatsächlich als auf die Arbeitszeit anzurechnende Pause zu bewerten ist. Raucher plädieren auf der einen Seite das Recht rauchen zu können, ohne jedoch die anderen Mitarbeiter zu stören. Nicht-Raucher beschwerten sich auf der anderen Seite, dass Raucher weniger produktiv seien, da sie sich während ihrer Raucherpause von ihren Arbeitsplätzen entfernen

würden. Es ist jedoch bekannt, dass gerade in diesen kurzen Pausen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchien zusammenkommen und des öfteren in diesen Bereichen miteinander kommunizieren. Nicht immer treffen sich hier Mitarbeiter aufgrund einer Vereinbarung. Es ist das Bedürfnis nach einer Zigarette, das die Individuen miteinander verknüpft. Dieses „zufällige“ Treffen, oftmals zwischen Kollegen, die nicht unmittelbar miteinander arbeiten, verursacht in der Regel, dass Mitarbeiter informell miteinander sprechen. Die Unterhaltungen sind meist kurz und beschränken sich oft auf einen “small talk”. Dieser informelle abteilungsübergreifende Gedankenaustausch jedoch kann die danach anberaumte Besprechung von arbeitsbezogenen Problemen verursachen und zum Sammeln von für die Arbeit relevanter Ideen führen.

2. **Örtlich getrenntes Arbeiten.** Ein weiterer wichtiger Punkt, der in dem Zusammenhang mit der Unterstützung informeller Kommunikation angesprochen werden soll, ist die räumliche Trennung der Arbeitsplätze. Mit der zunehmenden Ausbreitung der Organisationen auf dem internationalen Markt sehen sich viele Organisationsmitglieder gezwungen, in voneinander getrennten Standorten zu arbeiten und so zu kommunizieren. Abhängig vom jeweiligen Aufgabengebiet, wird von den voneinander getrennten Mitarbeitern eine kommunikative und kooperative Fähigkeit verlangt. Der informellen Kommunikation kann in diesen Fällen eine tragende Rolle zukommen. Informelle Gespräche können hilfreich beim Abbau von Kulturbarrieren sein, aber auch bei der Entwicklung einer vertraulichen Atmosphäre zwischen örtlich getrennten Kommunikationspartnern.
3. **Vernetzung kommunikativer Kanäle und Web Social Networking.** Hauptsächlich mit der Verbreitung der Personal-Computer und vor allem mit deren Vernetzung konnten neue Medien entwickelt werden, die einerseits eine weit verbreitete Kommunikation anstreben (z.B. E-Mail, Newsletter), andererseits aber auch den interaktiven und persönlichen Austausch fördern (z.B. “chats“ und Social Networks). Die differenzierten Medien werden heute intensiv in Organisationen eingesetzt. Allerdings unterstützen sie nicht allein die formelle Kommunikation, sondern können auch zur informellen beitragen. So können sich Arbeitsgruppen nicht nur real, sondern auch virtuell treffen. Virtuelle Arbeitsgemeinschaften ermöglichen neue Formen des menschlichen Interagierens und bieten so weitere Gelegenheiten für informelle Gespräche. Diskussionsforen und vor allem “chats“ (Plaudereien) fördern den

„lockeren“ Informationsaustausch und können informelle Aspekte der Kommunikation einbeziehen. Ebenso können neue Formen der Informationsdarstellung unterschiedliche informelle Merkmale der Kommunikation beinhalten. Sachbezogene Informationen werden beispielsweise oft in Form eines Tagebuches oder Blogs dargestellt. Man kann es als die persönlich geprägte Darstellung des Sachlichen verstehen. Weblogs (Blogs) können „offiziell“ und thematisch aufgebaut sein und dazu dienen, die Kompetenzen der Mitarbeiter und damit der Organisation darzustellen oder aber auch mehr persönliche Betrachtungen wiederzugeben. Einige Online-Kommunikationskanäle haben zur Ausbreitung einer jetzt gängigen Aktivität beigetragen: „web social networking“. Ob privat oder beruflich, „web social networking“ ist immer wichtig und wird im gesellschaftlichen Diskurs verbreitet. Anhand verschiedener Beispiele von Twitter, Facebook, MySpace, Orkut, LinkedIn und vielen mehr kann man das erwähnte Wechselspiel zwischen informeller und formeller Kommunikation klar erkennen. Die Vernetzungen beginnen oftmals auf informelle Art, in ihnen sitzt aber die traditionelle Marktlogik tief verankert. Organisationen, Berater, Heilpraktiker, Wissenschaftler, Schriftsteller u. a. sind schon längst vernetzt und auf der permanenten Suche nach neuen Verlinkungen zu potenzielle Kunden, Verbrauchern oder zum Publikum. Das Zusammenschmelzen dieser Kommunikationsarten widerspiegelt die sich auflösenden Abgrenzungen zwischen dem Privaten und dem Beruflichen, dem Persönlichen und dem Geschäftlichen, dem Individuellen und dem Organisationalen.

Ein besonders wichtiger Bereich ist dabei die audiovisuelle Kommunikation. Es ist bekannt, dass visuelle Hinweise über den Gesprächspartner ein wichtiger Aspekt für eine erfolgreiche Kommunikation sind. Anhand non-verbaler kommunikativer Elemente kann beispielsweise die Kommunikationsbereitschaft des Kollegen oder seine Situation besser eingeschätzt werden. Herkömmliche Medien wie Brief, Telefon, Telefax oder E-Mail eignen sich daher weniger gut zur Unterstützung informeller Inhalte als der persönliche Kontakt. Daher werden immer häufiger Formen der Telekommunikation im Arbeitsalltag genutzt, die eine von den Gesprächspartnern gemeinsame Sphäre simulieren soll. Die fehlende und oft nicht mögliche „Kopräsenz“ wird durch eine „Telepräsenz“ ersetzt (s. Skype u.ä.).

2.3.6 Problematik

Die informelle Kommunikation in Organisationen spielt eine wichtige Rolle für die soziale Unterstützung und Einbettung der Organisationsmitglieder, indem sie sprachlich und inhaltlich eine „gemeinsame Sphäre“ parallel zur arbeitsbezogenen ermöglicht. Auf dieser Ebene können funktionsbezogene Differenzen geglättet und individuelle Identitäten besser gewürdigt werden. Organisationsmitglieder werden demzufolge nicht nur als Personal sondern in ihrer gesamten Individualität wahrgenommen. Die gleichen Prozesse, die der informellen Kommunikation eine unterstützende Rolle gewähren, können aber auch die Beziehungen innerhalb einer Organisation schädigen. Dies wird etwa am Phänomen des Mobbing deutlich. Ebenso wie sich in der informellen Kommunikation also Gemeinsamkeiten bilden, können sich auch polarisierende Gegensätze entwickeln. Eine hohe Gruppenkohäsion beinhaltet oft neben dem Vorteil der Geschlossenheit den Nachteil der Ausschließlichkeit, durch die „unerwünschten“ Personen die Mitgliedschaft versagt oder entzogen wird. So sehr die informelle Kommunikation Menschen vereinen kann, so vermag sie auch Auseinandersetzungen hervorrufen. Sie ist in der Lage, sowohl Gegensätze zu verbinden, aber auch zu verschärfen (z.B. Meinungsunterschiede, unterschiedliche Einstellungen).

Ein weiterer Aspekt der informellen Kommunikation bezieht sich auf ihre Freiwilligkeit. Im Vergleich zur formellen Kommunikation erscheint die informelle oft als freiwillig. Anders ist es jedoch, wenn man sie vor dem Hintergrund sozialer und kultureller Konventionen betrachtet. Sich über private Angelegenheiten mit Kollegen auszutauschen, kann Vor- und Nachteile mit sich bringen. Das Mitglied einer Arbeitsgruppe, welches sich privaten Gesprächen vollkommen entzieht, kann als „verschlossen“ bewertet und von der Gruppe ausgeschlossen werden. Umgekehrt wird aber auch eine „Überfrachtung“ der Kollegen mit Privatem oft negativ bewertet.

Freiwilligkeit und Notwendigkeit privater Kommunikation in der Organisation sind eine Frage kultureller und sozialer Normen nicht nur der Organisation selbst, sondern auch der Gesellschaft und Kultur, in der sie vorkommen. Dies wird als Spezialfall besonders deutlich, wenn die kulturelle Unterschiedlichkeit in den Organisationen wächst. Die den Umgang steuernden kulturellen Merkmale beruhen auf gesellschaftlichen und soziopolitischen Hintergründen eines Individuums. Sie werden zudem meist informell kommuniziert und sind in ihrer Vielfältigkeit oft nur in den einzelnen Kulturen

verständlich. Deshalb können in Organisationen, in denen Individuen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander kommunizieren, jene Verhaltensweisen leichter missverstanden werden, die spezifische Kulturausprägungen widerspiegeln. Die Fähigkeit zur Anpassung an unterschiedliche Kulturen wird heutzutage als eine interkulturelle Kompetenz anerkannt. Sie kann sich nur dann ausprägen, wenn „informelle Regelungen“ von Kultur und Gesellschaft erkannt und verstanden werden. Eine Eigenschaft, die oftmals sehr wünschenswert ist bei einer steigenden Unterschiedlichkeit („diversity“) innerhalb der organisationalen Arbeitsgruppen (s. Abschnitt 2.1.6)

Ein weiterer problematischer Aspekt wird von Böhle und Bolte (2002) betont: es scheint ein gegenwärtiges Leitbild in der Betriebswelt zu existieren, dass informelle Kommunikation ein Produkt des Mangels in Organisation widerspiegelt und durch organisationale Effizienz ersetzbar ist. Kooperationen basieren auf informellen Beziehungen und Gesprächen, entstehen aber mehr als Folge einer unzureichenden oder unzugänglichen organisationalen Formalisierung.

„Selbst dort, wo die betriebliche Praxis (wie in Klein- und Mittelbetrieben) in hohem Maße auf informeller Kooperation und Kommunikation beruht, wird dies nicht als besonderes Leistungspotential angesehen, sondern als Rückständigkeit gegenüber der industriellen Organisation eines Großbetriebes“. (S.69)

Dieses von Böhle & Bolte (2002) angesprochene immer noch dominierende Leitbild in Organisationen, informelle Kommunikation sei primär als Folge auf eine unzugängliche formelle Organisation zurückzuführen, wird in der massiven Verbreitung des „Qualitätsmanagements“ wiedergespiegelt (s. Abschnitt 2.2.6). Im Vordergrund stehen Qualitätssicherung und Qualitätsprüfung. Ebenso sollen einheitliche Prozesse geschaffen werden anhand von formalisierten Verträgen und Arbeitsstrukturen. Durch permanentes Dokumentieren von Arbeitsabläufen wird ihre Nachverfolgung (Prüfung und Kontrolle) ermöglicht. Festgelegte meist technologisch unterstützte Flowcharts gewährleisten die einheitliche Zusammenarbeit ebenso, aber auch die Ersetzbarkeit von Mitarbeitern.

2.4 INFORMELLE UND FORMELLE KOMMUNIKATION IM SPANNUNGSFELD

Mit den in den 20er und 30er Jahren durchgeführten Hawthorne Experimenten (Mayo, 1949) und dem darauffolgenden Human-Relation-Ansatz wird die Bedeutung von Emotionen, Aufmerksamkeit und Mitbestimmung der von arbeitsbezogenen Veränderungen betroffenen Mitarbeiter untersucht. Gegenstand der Untersuchungen ist der Einfluss von Arbeitsbedingungen (Pausen, Licht- und Luftverhältnisse usw.) auf die Arbeitsleistung. Es wird festgestellt, dass die Arbeitsleistung sowohl bei verbesserten als auch bei gleichbleibenden Arbeitsbedingungen steigt und dass die Aufmerksamkeit, die die Forscher den untersuchten Gruppen entgegengebracht haben, das Ausschlaggebende für ihre Leistung ist. Schreyögg (2003) betont, dass die arbeitswissenschaftliche Kleingruppenforschung neben den formellen Regeln auf die Existenz unterschiedlicher informeller Regeln hindeuten würde, die eigene Kommunikationswege und Hierarchien hätten. Informelle Regeln werden jedoch ebenso als Störfaktor für die herrschende Macht- und Produktionsordnung betrachtet. Gutenberg fasst (1983, S.292) im Folgenden zusammen:

„Damit tritt ein störendes Element in die formelle Informationsordnung des Unternehmens ein, das eine besondere Form organisatorischer Unsicherheit darstellt. Die Störungen des formellen Informationsflusses durch informelle Gruppenbildungen und Beziehungen sind umso gefährlicher, je mehr es sich um fallweise, individuell zu treffende Entscheidung handelt“.

Informelle Gruppen werden von Schreyögg (2003) als eine durch „natürliche“ Gruppierungen von Organisationsmitgliedern (z.B. von Freunden oder von Personen, die sich häufig treffen) entstehende Konstellation beschrieben, um soziale Bedürfnisse am Arbeitsplatz und in der Freizeit zu befriedigen:

„(...) in jeder formalen Organisation unvermeidlicherweise auch informelle Regeln und Gruppen herausbilden, die für die Zufriedenheit der Mitarbeiter von Bedeutung sind und ihre Leistungen wesentlich beeinflussen“. (S.47)

Wie schon erwähnt, wird der informellen Kommunikation beispielsweise meist ein spontaner und ungeplanter Charakter zugeschrieben- als Gegenpol zur geordneten formellen Kommunikation. Die informale Organisation wiederum charakterisiert sich hauptsächlich durch ihre selbstorganisierte Entstehung aus einem vorgegebenen formalen

Rahmen. Für informale Organisationsformen wird ebenso das Konzept der „Emergenz“ herbeigeführt. *„Gemeint sind (...) generell Handlungsmuster, die sich aus den Ordnungsprinzipien formaler Organisation nicht erklären lassen, (...), die sich außerhalb oder neben den Erwartungsbahnen der formalen Struktur bewegen“*, schreibt Schreyögg (2003, S.417). Diese emergenten (spontan aufkommenden) Prozesse oder Strukturen entstehen meist aus einer Instabilität des formellen Systems heraus, können dann jedoch in der Regel eine stabilisierende Funktion für die Organisation besitzen. Kalkowski und Mickler (2002) beschäftigen sich mit der „Projektifizierung“ der Arbeitsabläufe in Unternehmen mit Hinblick auf die zunehmenden Informationswirtschaft. Im Rahmen der Notwendigkeit, zielstrebig in unterschiedlichen Bereichen schnell reagieren zu können, wären Projektarbeiten unabdingbar für ihre gesamte Leistungsfähigkeit. *„Im Zuge dessen wächst das Interesse an emergenten Organisationsstrukturen. Emergenz steht für das ungeplante Entstehen lebensfähiger Strukturen, die zur selbsttätigen Anpassung an veränderlichen Umgebungsbedingungen in der Lage sind“*. (S.121)

Die Vielfalt von Definitionen wie „informelle“, „informale“ oder „emergente“ Prozesse in Organisation tragen zu einer Unklarheit bezüglich dieser Thematik bei. Diese Konzepte enthalten viele Parallelen, wie beispielsweise den Charakter einer selbstgesteuerten und selbststeuernden Zusammenstellung von Mitarbeitern in Organisationen, die nicht in den formellen oder formalen Abgrenzungen einer Organisation vorgesehen und beschrieben sind. In ihrer Funktionalität wiederum scheint es jedoch Unterschiede zwischen der informellen Kommunikation und der informalen Organisation zu geben. Vor allem, wenn man die informelle Kommunikation als einen Informationsaustausch von privatbezogenen Themen definiert. Informale Organisationen können sicherlich ebenfalls der Zufriedenheit der Mitarbeiter dienen, sind aber meistens vorwiegend arbeitsbezogen orientiert. Informale Organisationen sind zielorientierter. Sie bilden sich innerhalb einer formalisierten Umgebung heraus, sind aber von ihr differenziert. Eine informale Organisation kann entstehen, um Lücken in der Formalisierung der Ursprungsorganisation zu beheben. Ob informell, informal oder emergent, ob sie sich auf Kommunikation oder Organisation beziehen, diese Begriffe beschreiben Phänomene, welche die formalen Rahmenbedingungen sprengen und diese flexibilisieren – einmal stabilisierend, ein andermal entkräftend.

Mishra (1990) deutet darauf hin, dass informelle Kommunikation, das natürliche menschliche Verlangen zu wissen, was sich tatsächlich „hinter den Kulissen“ abspielt,

erfüllen würde und dabei den Mitarbeitern das Gefühl der Zugehörigkeit gibt. Nach Isaacs, Tang & Morris (1996) würde durch informelle Interaktionen das Erlernen sozialer Konventionen erleichtert. Coenenberg (1966) betont, dass informelle Gespräche die Gruppenkohäsion stärken.

Informelle Kommunikation kann aber auch als Ergänzungsverhältnis zur formellen Kommunikationsgestaltung betrachtet werden (Grün, 1980). Im Zusammenhang der Auswirkung einer informellen Kommunikation auf das formelle Unternehmensgeschehen unterscheidet Stroebe (1991) zwischen einer unternehmensbeeinflussenden und einer nicht-unternehmensbeeinflussender informeller Kommunikation. Er sieht zweierlei Auswirkungen der informellen Kommunikation auf die formelle Kommunikation: erstens die Auswirkungen, die formelle Kommunikation im positiven Sinne ergänzen, zweitens solche, die sich auf den formellen Kommunikationsfluss störend auswirken können. Die störende Wirkung der informellen Kommunikation würde vor allem dann zum Vorschein kommen, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht ausreichend informieren und zu wenig direkte Kommunikation anbieten. Das ungedeckte Informationsbedürfnis der Mitarbeiter könnte zur Gerüchteentstehung und Demotivation führen.

Der informelle Bereich wirft, laut Schreyögg (2003), die Frage nach der Regeltreue bzw. Abweichung von den formellen Kommunikations- und Handlungsnormen auf. Daraus würde sich dementsprechend ein Paradox ergeben: einerseits werden formelle Normen und Strukturen (z.B. Businessplan, Organigramm) für die organisationale Problemlösung gebraucht, andererseits müssen Organisationen zur gleichen Zeit bereit sein, Abweichungen von genau dieser formellen Struktur zu akzeptieren. Luhmann nennt es die „brauchbare Illegalität“ (Luhmann, 1995, S.304). In den heutigen Organisationen müssten also dementsprechend Mitarbeiter einen effektiven Umgang mit der „dualen Ordnung“ (Schreyögg, 2003, S.420) finden, indem sie zwischen informeller und formeller Ordnung wechseln.

Auch wenn in dieser Arbeit jede tätigkeitsbezogene Kommunikation als formell eingeordnet wird, so bleiben doch formelle und informelle Kommunikation untrennbar miteinander verbunden. Sowohl in der persönlichen Begegnung als auch beim mittelbaren Informationsaustausch wird die tätigkeitsbezogene Information in einen breiteren kommunikativen Kontext eingebettet. Dies gilt nicht nur für das unvermeidbare non-verbale Verhalten im persönlichen Gespräch. Mit wenigen Ausnahmen haben (z.B.

Gerichtsurteile) auch Nachrichten in Schriftform eine persönliche und individuelle Note, die sich im „Stil“ ausdrückt. Es wird ja auch in der Unternehmenskommunikation vielfach formell gefordert und trainiert, dass E-Mails als „Sandwich“ aufgebaut sein sollen, d.h. die tätigkeitsbezogene Information soll in einige „persönliche Worte“ am Anfang und Ende eingerahmt werden.

Zusammenfassend betrachtet, scheint die formelle Kommunikation eher notwendig für die Entwicklung und das Bestehen eines organisierten Systems, die informelle jedoch unentbehrlich für die menschlichen Beziehungen zu sein. Ein Unternehmen kann sich ohne die formellen Kommunikationswege weder organisieren noch sich von ihrer Außenwelt abgrenzen, um als eingeständiges System zu überleben. Eine offizielle Struktur kann nur aufrecht erhalten werden dank und anhand konventioneller Regeln. So geschieht es auch, dass die formelle Kommunikation von organisationalen Regeln gesteuert wird. Zur formellen Kommunikation tritt ergänzend die informelle. Als Metapher für den Zusammenhang zwischen formeller und informeller Kommunikation stellen Krackhardt und Hanson (1993) den menschlichen Organismus dar. Das Skelett wird mit den formellen Wegen und das Nervensystem mit den informellen Interaktionen verglichen. Das Skelett ist stark, aber rigide und das Nervensystem fragil, aber flexibel. Das Skelett besitzt eine sichtbare Struktur, während sich das Nervensystem zwischen den Strukturen weniger scheinbar verbreitet.

Ein anderer Blick: Oftmals kommen Arbeitspraktiken zum Vorschein, die von offiziellen Vorschriften und Regeln abweichen (z.B. Leistungsrückhaltung). Als Problem betrieblicher Organisation erweist sich nicht immer die Unzuverlässigkeit des Human Resource, ebenso die Diskrepanz zwischen geplanten Arbeitsprozessen und betrieblichen Abläufen mit der faktischen Realität. Thomas (1964) zitiert folgenden Satz: *„Ein Betrieb, bei dem ab morgen die Arbeiter nur noch das täten, wozu sie der Ordnung halber verpflichtet sind, würde aufhören zu existieren“* (S.47). Der Autor weist auf die heutigen Anforderungen an die Mitarbeiter hin, aus einem nicht funktionstüchtigen Unternehmen ein funktionstüchtiges zu entwickeln.

2.5 VERTRAUEN IN DER ORGANISATION

2.5.1 Einleitung

Für einige Autoren stehen Management und Organisation, effektives Planen und Bürokratie, funktionell für Reduktion von Ungewissheit und Verletzlichkeit der Organisationsmitglieder (vgl. Staehle 1999) oder wie William Whyte (1957, S.404) es formulierte, sollen „peace of mind“ bieten.

Durch die veränderten Marktbedingungen, wachsenden Konkurrenzdruck und immer schnellere Informations- und Kommunikationsstrukturen steigt allerdings die Unsicherheit bei denen, die von diesen rasanten Wandlungen betroffen sind: ob Verbraucher, Mitarbeiter oder Führungskräfte werden von der alltäglichen Informationsflut (oftmals mit erheblichen widersprüchlichem Inhalt) überrollt, die Paradigmen, Wertvorstellungen und Moral infrage stellen. Vielfältige Kommunikationskanäle -und quellen erschweren die Selektion von relevanten Informationen unabdingbar für das Aufbauen von Vertrauen oder den Erhalt der Glaubwürdigkeit. Die Frage nach der Bedeutung und der Dynamik von Vertrauen in ökonomischen Prozessen, in der Politik wie auch in zwischenmenschlichen Beziehungen muss immer wieder neu aufgegriffen werden. Die Bedeutung von Vertrauen für jede Art der Beziehung ist zwar seit langem unbestritten, aber die vielseitigen Faktoren, die das Vertrauen beeinflussen, lassen gleichzeitig eine Fülle von Definitionen und Ansichten entstehen. In seinem Essay bedauert Lehmann (2004, S.2), dass Vertrauen *„oft nur zu einem funktionalen Aspekt in Geschäftsbeziehungen und Produktion (als kostensenkender Effekt) oder als bloß rationales Kalkül zur effizienten Gewinnsteigerung („vertraut der Kunde/Partner, dann kauft er auch mehr“)"* reduziert wird.

In den Wirtschaftswissenschaften versucht man also neue Ansätze zu finden, um Vertrauen zu schaffen und zu erhalten, in Betracht vor allem der großen Veränderungen in der sozio-politischen, in der ökonomischen Landschaft bedingt durch die Globalisierung und in der Kommunikationswelt aufgrund digitaler Vernetzungen. Globale Informationen werden in “real time” konsumiert. Keine Nachricht scheint mehr unabhängig von einer globalen, interkulturellen Schaubühne wahrgenommen werden zu können. Die Übermacht der Medien gewährt ihnen sowohl die Konstruktion als auch die Widerlegung von Realitäten, die allerdings immer nur einer detaillierten Auslese von Ausschnitten aus einer

zu komplexen und in ihrer Gänze undarstellbaren Welt zugrunde liegen. Die aktuelle Gesellschaft hat es gelernt ihr Urteil zu fällen viel mehr aufgrund von Erzählungen und Informationen zweiter Hand als basiert auf individuelle Erfahrungen. Individuelle Erfahrungen werden eindeutig jeden Tag gemacht, sie gewinnen aber nur an Bedeutung wenn von den Medien aufgegriffen und an die urteilende Masse ausgestrahlt.

Kevin Kelly (2008) nimmt Stellung zum Thema Vertrauen in einer hochtechnologischen Konsum- und Informationswirtschaft:

“When copies are super abundant, they become worthless. When copies are super abundant, stuff which can't be copied becomes scarce and valuable. When copies are free, you need to sell things which can not be copied. (...) There are a number of qualities that can't be copied. Consider "trust." Trust cannot be copied. (...) Trust must be earned, over time. It cannot be downloaded (...). If everything else is equal, you'll always prefer to deal with someone you can trust. So trust is an intangible that has increasing value in a copy saturated world.”

Die Vorstellung, dass Akteure durch ihr Handeln die vertrauensrelevanten Strukturen, auf die sich im alltäglichen Handeln mehr oder weniger beziehen, weiterentwickeln und verändern – z.B. Führungskräfte verändern immer das System und die Vertrauensbeziehungen alleine schon durch ihre Aktionen – passt zu der Idee von Anthony Giddens (1995), dass in spätmodernen Beziehungen (auch in und zwischen Unternehmen) ein „aktives Vertrauen“ gefordert ist. Die Akteure müssen demnach am Vertrauen arbeiten, indem sie fortlaufend über die Bedingungen und Umstände ihres Vertrauens reflektieren und kommunizieren. Heute würde ein höheres Maß an Reflexivität gefordert sein als in der Modernen und die Menschen müssen aktiv Entscheidungen darüber treffen, was sie tun oder lassen. Diese Reflexivität ist vor allem dann unentbehrlich, wenn Menschen Vertrauen an „abstrakte Systeme“ aufbauen müssen, die symbolische Zeichen (z.B. abstraktes Kapital in der aktuellen Finanzwelt) und Expertensysteme (z.B. Bereiche zu denen die Bevölkerung nur noch wenig Zugang hat aber von denen in ihrem Alltag bestimmt wird) umfassen (Giddens, 1995). Es hat sich schon längst ein Bewusstsein entwickelt, das immer weniger fest damit gerechnet werden kann, dass Verwundbarkeit und Ungewissheit dauerhaft strukturell reduziert werden kann. Genau deshalb wird Vertrauen zu einer grundlegenden Komponente sowohl zu privaten als auch zu arbeitsbezogenen Beziehungen.

In der Psychologie gibt es ebenso unterschiedliche Beiträge zum Thema Vertrauen. Sie beruhen auf subjektive und menschliche Handlungs- und Verhaltensmuster. Vertrauen kann beispielsweise als Zuversicht bestimmt werden, die als Ergebnis rationaler Abwägungen verschiedener unsicherer Alternativen entsteht. Ob in der Betriebswirtschaftslehre oder in den Geisteswissenschaften, Vertrauen bleibt ambivalent. Einerseits besitzt es eine positive Konnotation, andererseits ist diese unabdingbar mit Erwartungsgefühlen und demzufolge mit potentiellen Verwundbarkeiten und Ungewissheiten in sozialen Interaktionen sowie in wirtschaftlichen Transaktionen verbunden.

2.5.2 Definition und Abgrenzungsproblematik

Einige Grundlagen der Vertrauensbildung sollen in diesem Abschnitt abgebildet werden. Aus den schon genannten Gründen, besitzt die Bedeutsamkeit des Vertrauens ein weites Spektrum. Sie breitet sich auf alle Disziplinen, die zwischenmenschliche Beziehungen einbinden und von ihnen abhängen. Es gibt mathematische Formeln, um Vertrauen zu definieren, aber es ist an erster Stelle eine menschliche Eigenschaft.

Vertrauen als Persönlichkeitseigenschaft

Nach dem tiefenpsychologischen Ansatz von Erikson (1950) muss jedes Individuum schon in der frühesten Kindheit ein Vertrauen zu den Eltern und zur Umwelt erwerben. Dieses Urvertrauen, das von der Qualität der Mutter-Kind-Beziehung abhängt, bildet den Grundstein für die weitere gesunde Persönlichkeitsentwicklung (Ich-Identität). Drohungen und falsche Versprechungen verringern das Vertrauensgefühl solange positive Erfahrungen, wie das konsequente Verhalten der Eltern, das Vertrauen aufbauen. Vertrauen wird in diesem Fall als das Gefühl, sich auf den anderen verlassen zu dürfen, verstanden.

Im Gegensatz dazu steht der lerntheoretische Ansatz von Rotter (1967). Der Autor geht davon aus, dass sowohl angekündigte und eingehaltene Versprechungen als auch Drohungen zur Glaubwürdigkeit des Interaktionspartners und somit zum Aufbau von Vertrauen beitragen. Das individuelle Vertrauen wird durch zahlreiche Erfahrungen im Laufe des Lebens angelernt, die generalisiert und zu einer stabilen und langfristigen

Disposition verdichtet werden. Situationen werden dann anhand dieser gesammelten Erfahrungen bewertet. Rotter definiert Vertrauen als eine generalisierte, auf Erfahrungen basierte Disposition, sich auf ein mündlich oder schriftlich gegebenes Versprechen, sowohl positiv als auch negativ, verlassen zu können (Schweer, 2003).

Vertrauen als situative Anpassung (Verhalten oder Bereitschaft)

Vertrauen wird auch als ein situationsbezogenes Phänomen konzipiert. In diesem Fall, bezieht es sich nicht auf eine Persönlichkeitseigenschaft oder einer individuellen Disposition sondern kann nur in Bezug auf die konkreten und gegenwärtigen Beziehungen oder Situationen verstanden werden. Vertrauen entsteht somit erst in der Beziehung zu anderen. Um vertrauen zu können muss erstmal Informationen bezüglich der vorliegenden Situation eingeholt und ausgewertet werden.

Das Konzept des Vertrauens als situative Variable wird als das Vertrauensverhalten selbst oder als die inhärente Bereitschaft zum vertrauensvollen Handeln bzw. eine zu Grunde liegende vertrauensvolle Erwartung der Situation gegenüber konzipiert (Das & Teng, 2001). Vertrauen und Vertrauenshandlung werden zwar unterschieden können aber in der Praxis nur schwer voneinander getrennt werden. Die Bereitschaft zum Vertrauen entsteht und wächst durch gelungene Vertrauenshandlungen, ermöglicht aber auch neue Vertrauenshandlungen. Deutsch (1962), ein Vorläufer der Theorien die das Vertrauen als Verhalten konzipieren, beschreibt wie das Vertrauen bei jedem interpersonalen Ereignis oder bei jeder Handlungsentscheidung sich auf neuer Weise und verändert manifestiert. Eine Vertrauenshandlung wird wie folgt definiert:

„Trusting behaviour consists of actions (1) increase one’s vulnerability (2) to another whose behaviour is not under one’s control (3) in a situation where the penalty one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefit one gains if the other does not abuse that vulnerability”. (S. 230)

Laut dieser Definition spricht man von Vertrauen in Situationen, in denen der mögliche Schaden größer ist als der durch Vertrauen erstrebte Vorteil. Bei einem Vertrauensverhalten übertrifft also der potentielle Verlust den erwarteten Gewinn. Das Verhältnis zwischen Verlust und Gewinn beinhaltet die Reichweite des Vertrauens, die im Gegenzug das Ausmaß an möglichem Verluste widerspiegelt. Die Definition von Deutsch ist mit der von Rotter vergleichbar, jedoch erheblich konkreter, was beobachtbares

vertrauensvolles Verhalten angeht (Petermann, 1996). Eine weitere zu Deutsch ausgeführte Theorie konsistente Definition ist die Erläuterung über das Vertrauen von Mayer, Davis & Schoorman (1995):

„Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the action of another party based on expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party“. (S.712)

Vertrauen kann demzufolge als den Glauben verstanden werden, dass der Vertraute zu Gunsten des Vertrauenden handeln wird. Sowie in der Definition von Deutsch, beinhaltet diese die Komponenten der Verwundbarkeit und der fehlenden Kontrolle auf Seitens des Vertrauenden. Auch in Rippbergers Definition werden die Faktoren der Unsicherheit und der fehlenden Sicherheitsmaßnahmen mit in Betracht gezogen. Sie lautet:

„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in Erwartung, dass sich der Andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird“. (Ripperger, 1998, S.45)

Vertrauen wird auch als Investition in den Vertrauten verstanden mit der Absicht ein reziprokes Verhalten herbeizusteuern. So definiert Shapiro (1987) das Vertrauen *„als soziale Beziehung, in der Prinzipale – aus welchem Grund oder welcher Haltung auch immer – Ressourcen, Autorität oder Verantwortung in einen anderen investieren, um irgendeine unsichere zukünftige Rückzahlung zu erhalten“* (S.626). Eine stark verhaltensorientierte Definition stammt von Krumboltz & Potter (1980). Die Autoren behaupten, dass das zwischenmenschliche Vertrauen von verbalen und motorischen Indikatoren geprägt ist und erstellen dafür eine Verhaltensliste, welche die Indikatoren anführt. Die häufigsten Verhaltensweisen werden beispielsweise in einem vertrauensbildenden Arzt-Klient-Kontakt wie folgt aufgelistet: Hier-und-jetzt-Äußerungen, selbstexplorative Äußerungen, Wunsch nach und Verstärkung von selbstexplorativen Äußerungen, Bitte um bzw. Erteilen von Feedback, Bitte um Hilfe bei einem Problem, spontane unaufgeforderte Beteiligung und wechselseitiges Verstärken.

Der Begriff Vertrauen wird auch als eine immanente psychologische Bereitschaft zum vertrauensvollen Handeln abgegrenzt. *„Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually expected manner“* (Sako, 1992, S.32). Eine übereinstimmende Definition wird

von Bradach und Eccles (1989) aufgeführt: *“a type of expectation that alleviates the fear that one’s exchange partner will act opportunistically”* (S.104). Die Disposition zum Vertrauensverhalten zieht eine Grunderwartung nicht von dem Interaktionspartner enttäuscht zu werden nach sich. So definieren Johnson & Matross (1977) das Vertrauen als die Bereitschaft über Themen zu sprechen, die potentiell Bewertung und Zurückweisung hervorrufen könnten. Eine Definition basiert auf die Vertrauensbereitschaft in Verknüpfung mit dem Konzept der Verwundbarkeit erläutern Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998): *„(...) a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions of behavior of another“* (S.395).

Zusammenfassend, kann Vertrauen sowohl die subjektive Bereitschaft zum vertrauensvollen Handeln als auch das vertrauensvolle Handeln selbst bedeuten. Dabei ist zu beachten, dass das auf Vertrauen basierte Verhalten nur begrenzt abgesichert ist, der Vertrauende sich in eine verwundbare Situation begibt und eine immanente Erwartung herrscht vom Vertrauten nicht enttäuscht zu werden. Schlenker, Helm & Tedeschi (1973) listen die Hauptkomponente im Verständnis von Vertrauen auf: a) der Aspekt der Ungewissheit, b) das Vorhandensein eines Risikos, c) den Kontrollverzicht und d) die auf die Zukunft ausgerichtete Zeitperspektive.

Vertrauen im allgemein schließt ein Informationsparadox ein. Pagden (1988) beschreibt, dass auf der einen Seite das Vertrauen einen Informationsmangel einschließt das zum Risiko führt, auf der anderen Seite Information beinhaltet die wiederum das wahrgenommene Risiko einschränken. Es kann daher kein Vertrauen geben ohne ein Minimum an Informationen, es kann aber auch nicht von Vertrauen die Rede sein bei vollständigen Informationsgehalt.

Vertrauen ist höchst symbiotisch (Nooteboom, 2002). Man vertraut oder misstraut jemandem oder etwas und das Vertrauen entwickelt sich meist in zwischenmenschlichen Beziehungen. Das heißt aber nicht, dass das Vertrauen immer auf symmetrische Gegenseitigkeit beruht. Gegenseitiges Vertrauen wird durch das Einfühlungsvermögen der jeweiligen Interaktionspartner, was ihre Einstellungen, ihre Beweggründe und kontextbezogene Bedingungen für das Verhalten betrifft, beeinflusst. Die Vertrauensgüte, auch bei gegenseitigem Vertrauen, ist aber nur selten unter den Partnern ausgeglichen. Vertrauen muss daher in Bezug auf die Interaktionspartner und anhand unterschiedlichen

und situationsbedingten Aspekte analysiert werden. Ein Einflussaspekt ist die vom Vertrauenden wahrgenommene Kompetenz des Anvertrauten, das durchführen zu können, was ihm anvertraut wird. Ein anderer Aspekt betrifft die wahrgenommene Absicht des Vertrauten, es so gut wie nur möglich durchführen zu wollen. Auch bezüglich der Interaktionsbedingungen sind Einflussaspekte zu beachten: eine Person kann eine andere unter gewissen Bedingungen vertrauen, aber nicht unter anderen. Das Vertrauen kann folglich anhand von vier Gesichtspunkten interpretiert werden, die im folgenden Satz abgebildet werden: „*Someone (1) trusts someone (or something) (2) in some respect (3), depending on conditions such as the context of action (4)*“ (Nooteboom, 2002, S.38). Um das Vertrauen zu verstehen müssen daher sowohl die Absichten, Haltungen oder Erwartungen der Interaktionspartner als auch die Interaktionsbedingungen in Betracht gezogen werden.

Die differentielle Vertrauensstheorie

Nach der differentiellen Vertrauensstheorie von Schweer (2003) werden Rahmenbedingungen aufgestellt, die das Konzept von Vertrauen als Persönlichkeitseigenschaft und als situationsbedingte Variable (Vertrauen als Verhalten oder Bereitschaft) berücksichtigen. In dieser Vertrauensstheorie unterscheidet man die individuellen Vertrauensstendenz und die implizite Vertrauensstheorie.

Die individuelle Vertrauensstendenz soll die Überzeugung einer Person, inwieweit Vertrauen in einem spezifischen Lebensbereich überhaupt möglich ist, unabhängig davon, ob in diesem Lebensbereich tatsächlich Vertrauen erlebt wird, beschreiben. Die Ausprägung von Vertrauensstendenz ist sowohl von lebensbereichspezifischen als auch von interindividuellen Komponenten abhängig. Wenn die lebensbereichspezifische Variable in Betracht gezogen wird, kann Vertrauen oft sukzessiv für weniger möglich gehalten werden, je weiter man sich vom eigenen sozialen Nahraum entfernt oder, in anderen Worten, je fremder einem die Umgebung erscheint. Eine Party bei Freunden ist vertrauter als die Hochzeitsfeier eines Bekannten. Auf der interindividuellen Ebene wiederum, ergeben sich signifikante Meinungsunterschiede, für wie wahrscheinlich Individuen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen beispielsweise einem Therapeut und seinem Patient halten. Handelt es sich um eine lebensbereichspezifische Komponente ändert sich die Vertrauensstendenz je nach eingeblendetem Lebensbereich oder je nach

sozialem Umfeld. Die Vertrauenstendenz im Bezug auf ein Lebensbereich kann folglich verallgemeinert werden. Generell ist eine Party bei Freunden vertrauter als eine Hochzeitsfeier bei Bekannten. Auf der interindividuellen Ebene hingegen wird die Vertrauenstendenz individuell betrachtet. Es geht dabei die Vertrauenstendenz einzelner Individuen hinsichtlich eines bestimmten Ereignisses heraus zu kristallisieren. Als Beispiel dafür gilt die Frage inwieweit man eine Hochzeitsfeier als vertraut empfindet.

Eine weitere Annahme der differentiellen Vertrauentheorie besagt, dass jedes Individuum eine persönliche Vorstellung besitzt, wie sich der andere verhalten soll, um vertrauenswürdig eingeschätzt werden zu können. *„Die Gesamtheit dieser individuellen normativen Erwartungen an andere Personen im Hinblick auf die Förderung eines positiven Vertrauensverhältnisses zueinander konstituiert die implizite Vertrauentheorie“* (Schweer, 2003). Es handelt sich also um ein subjektives Konstrukt, das ein Vorbild des „vertrauenswürdigen“ bzw. „vertrauensunwürdigen“ in der individuellen Psyche repräsentiert und dient demzufolge als „Leitfaden“ für das Verhalten anderen Menschen gegenüber. Den Eindruck eines Interaktionspartners oder die Wahrnehmung des sozialen Umfeldes wird also durch die implizite Vertrauentheorie gesteuert.

Menschen sind permanent dabei die Wahrnehmung anderer mit ihren subjektiven Vertrauentheorien zu vergleichen. Es entsteht eine Vertrauenskonkordanz oder -dissonanz. Besteht eine Übereinstimmung zwischen den normativen Erwartungen und der wahrgenommenen Realität, erlebt das Individuum eine Vertrauenskonkordanz. Umgekehrt erlebt es eine Vertrauensdissonanz, wenn sich Abweichungen zwischen seiner impliziten Vertrauentheorie und der Realität ergeben. Je nach Konkordanz oder Dissonanz werden unterschiedliche Handlungsmuster ausgelöst, die entweder eine progressive oder eine retrogressive Vertrauensentwicklung begünstigen (Schweer, 2003).

2.5.3 Die Funktion von Vertrauen

Ohne Vertrauen könnten die meisten Alltagssituationen nicht gemeistert werden. Die soziale Umwelt wird immer komplexer, so dass die angebotene Informationsvielfalt erstmal vom Individuum begrenzt werden muss, um überhaupt von ihm aufgenommen und verarbeitet werden zu können. In diesem Zusammenhang wird Vertrauen als ein zentraler Mechanismus für die luhmannische Komplexitätsreduktion verstanden. Durch Vertrauen werden gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung

ausgeschlossen oder werden im jetzigen Handeln nicht wahrgenommen. Das Vertrauen in das Handeln des anderen blendet ebenso bestimmte Gefahren für das jetzige Handeln aus und ermöglicht die Entfaltung einer komplexeren Rationalität. Man würde sich beispielsweise eher auf eine kostenwidrige Kooperation einlassen, wenn man Vertrauen haben könnte, zukünftig an einem Gewinn beteiligt zu werden. „*Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg*“ (Luhmann, 2000, S.9)

Auch in Organisationen ist Vertrauen von großer Bedeutung. Trotz rationalen und bewussten Handelns in Organisationsplanungen können niemals alle Handlungsmöglichkeiten miteinbezogen werden. Eine komplexe durchdachte Organisations- oder Planungsstruktur besteht also immer aus Handlungen und Vertrauen. Die Möglichkeiten, die „hätten noch passieren können“, typisch für ein komplexes System, werden anhand des Vertrauens ausgeblendet. Vertrauen dient demzufolge auch der psychologischen Risikominimierung. Die zunehmende soziale Komplexität kann für den Menschen nur anhand der individuellen Komplexitätsreduktion bewältigt werden. Vertrauen ist somit auch eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung und Weiterentwicklung der Organisationswelt.

Eine Art der Komplexitätsreduktion wird von den Ökonomen anhand der durch Vertrauen sinkenden Transaktionskosten definiert. In wechselseitigen vertrauensvollen Beziehungen werden Informationen beispielsweise nicht überprüft, sondern vorausgesetzt. Durch Vertrauen entsteht ein Kontrollenverzicht also eine Reduktion der Komplexität. Vertrauen ermöglicht demzufolge die Kostensenkung indem Kontrollprozesse entfallen, setzt allerdings auch eine Risikosituation voraus.

2.5.4 Vertrauen und Risiko

Wie schon erwähnt, spricht man von Vertrauen, wenn der Schaden nach Vertrauensbruch erheblich größer ist, als der Nutzen im Falle ausbleibender Enttäuschung. Vertrauen impliziert konsequenterweise immer ein Risiko. Risiko kann als die Möglichkeit des Verlustes verstanden werden (Nooteboom, 2002). Dieses Risiko ist im erlebten Vertrauen immanent und rückt in das Bewusstsein erst mit dem Beschluss eine Vertrauenshandlung zu vollziehen. Wird diese nicht enttäuscht, wird das erlebte Grundvertrauen gestärkt und die Wahrscheinlichkeit für weitere Vertrauenshandlungen steigt. Man kann auch

vermeiden, ein Risiko einzugehen, aber nur wenn man gewillt ist, auf die damit verbundenen Vorteile zu verzichten.

In den meisten Beziehungen wird das Risiko in der eigenen Verwundbarkeit interpretiert. Jede Vertrauenshandlung steigert die eigene Verwundbarkeit, ohne dass man das Verhalten des anderen kontrollieren kann. Dies bezüglich wird Vertrauen als eine Entscheidung gegen die Kontrolle konzipiert (Plötner, 1995). Durch das erlebte Vertrauen entsteht eine empfundene, psychologische Risikominimierung, die die mit Risiko verbundene Vertrauenshandlung ermöglicht. Bei Beziehungen die sich beispielsweise auf die Anonymität beruhen stellt sich die Vertrauensfrage nicht. In solchen Interaktionen herrscht kein Vertrauen aber die Kontrolle anhand der Anonymität.

Das Vertrauen wird vor dem bestehenden Risiko nicht unbedingt rationell abgewogen. Es kann genauso leichtsinnig, routinenmäßig und unbedacht sein, hauptsächlich, wenn die Erwartungen relativ sicher sind. Vertrauen geht schnell in Kontinuitätserwartungen über, diejenigen die ohne Reflexion anhand unserer alltäglichen Gewohnheiten sich entwickelt haben. Es sind Erwartungen an die kontinuierlichen und bekannten Situationen, Interaktionsmustern und Ereignisse. Aber nicht alle Erwartungen dieser Art involvieren Vertrauen. Nur die Verhaltenserwartungen, in der man sich mit eigenem Handeln engagiert und bei deren Enttäuschung man das eigene Verhalten bereuen würde, schließt Vertrauen mit ein.

2.5.5 Organisationales Vertrauen

In den wirtschaftlich orientierten Organisationen spielt das Vertrauen eine große Rolle. Oftmals ist die Grenze zwischen interpersonellem und institutionellem Vertrauen nicht deutlich zu unterscheiden. In einer Beziehung zwischen Geschäftsmännern aus verschiedenen Unternehmen besteht weiterhin die Frage, ob das entgegengebrachte Vertrauen den Personen oder den Organisationen zuzuordnen ist. Für die Forschung werden zwei Ebenen des organisationalen Vertrauens unterschieden: die intraorganisationale Ebene, die Vertrauen zwischen den Angehörigen einer Organisation erforscht und die extra-organisationale, die das Vertrauen, das einer Organisation entgegengebracht wird untersucht (Götz, 2006). Es können auch noch unterschiedliche Aspekte wie das Kundenvertrauen oder das interorganisationale Vertrauen bzw. das

Vertrauen zwischen den Organisationen in Betracht gezogen werden (Schweer & Thies, 2003). Diese Arbeit beschäftigt sich mit der intraorganisationalen Ebene des Vertrauens.

Mayer, Davis und Schoorman (1995) haben ein Modell der Vertrauensgenese zwischen Mitarbeitern in Organisationen konzipiert. Das Entstehen von Vertrauen würde anfangs von der Einschätzung des Interaktionspartners inwieweit dieser vertrauenswürdig ist abhängen. Es werden demzufolge drei Aspekte des Gegenüber analysiert: seine Fachkompetenz, sein Wohlwollen und seine Integrität. Abhängig von der individuellen Vertrauensbereitschaft (analog zur Vertrauenstendenz, s. Abschnitt 2.5.2 – Die differentielle Vertrauens Theorie) könnte sich im Falle einer positiven Auswertung Vertrauen etablieren. Wird dann eine Vertrauenshandlung vollzogen oder auf das wahrgenommene Risiko eines Vertrauensverhältnisses eingegangen, so sind dann die Folgen dieser Handlung ausschlaggebend für die Entwicklung des Vertrauens. Die daraus resultierende Erfahrung würde dann für den Auf- oder Abbau von Vertrauen sorgen.

Nieder (1997) konzentriert seine Analyse auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Dabei geht es nicht nur um die Wahrnehmung des anderen, sondern auch um die Anfangserwartungen (analog zur Vertrauens Theorie, s. Abschnitt 2.5.2 – Die differentielle Vertrauens Theorie) jedes einzelne Mitglied. Laut dem Modell führen die Erwartungen eines Vorgesetzten zu spezifischen Handlungsmuster, die wiederum mit entsprechenden Verhaltensreaktionen bei den Mitarbeitern verknüpft sind. Sind die Reaktionen der Mitarbeiter kongruent zu den Erwartungen des Vorgesetzten, wird Vertrauen aufgebaut und man spricht von einem positiven Kreislaufprozess. Analoge Prozesse finden sich auch auf Seiten des Mitarbeiters statt. Eine auf Vertrauen basierte Betriebsatmosphäre sieht dementsprechend eine zirkuläre Stabilisierung der gegenseitige Erwartung voraus (Rosemann, 1972).

Graeff (1998) stellt auch eine Analyse zum Vertrauen des Mitarbeiters in den Vorgesetzten vor, indem er verschiedene positive Eigenschaften des Vertrauens konstatiert. Zu benennen sind eine erhöhte Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, Verbundenheit mit dem Unternehmen und eine bessere Effizienz der Arbeitsabläufe.

Die Ursprungssituation für eine Vertrauenshandlung ist entscheidend für die Manifestationsart des Vertrauens. Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998) unterscheiden drei Vertrauensquellen, die als kalkulierendes Vertrauen, Relational-affektives Vertrauen und Institutionelles Vertrauen definiert werden. Das erste entsteht, wenn der Vertrauende

erst dann vertraut, wenn der Anvertraute mehr zu verlieren hat, als zu gewinnen im Falle eines Vertrauensmissbrauches. Wenn in einer Beziehung wiederholte Erfahrungen gemacht werden, dass dem Vertrauensvorschuss kein Vertrauensmissbrauch folgt, wird Vertrauen aufgebaut und positive Emotionen gegenüber dem Vertrauenspartner können sich zusätzlich noch entwickeln. Deshalb handelt es sich in diesem Fall um ein Relational-affektives Vertrauen. Das institutionelle Vertrauen entwickelt sich innerhalb eines abgegrenzten strukturierten Umfeldes. Dieses Vertrauen stützt sich auf informelle Absprachen oder Regelungen sowie auf traditionsbedingte Normen oder unterstützende Organisationskultur.

Dem Vertrauen kommt eine tragende Rolle für die soziale Unterstützung im Arbeitsumfeld zu. Es dient dem alltäglichen Stresspuffer. Im Vergleich zu einem Arbeitsklima, das nicht durch das Vertrauen geprägt ist, sinkt bei gleichgroßer Belastung die resultierende Beanspruchung der Mitarbeiter in einem durch Vertrauen basiertes Arbeitsklima.

Vertrauen trägt auch wesentliches zur Leistungssteigerung bei. Ein wichtiger Punkt für die Leistungssteigerung in einem Betrieb ist das Ausmaß an Informationsaustausch unter den Mitarbeitern bzw. die Bereitschaft der Mitglieder, lösungsrelevante Informationen weiterzugeben. Diese Offenheit zwischen den Mitarbeitern einer Organisation kann nur aufgrund von Vertrauenshandlung folgen. Offenheit und Spontaneität, zwei wichtige Komponente für positive Synergie, werden als Indiz einer von Vertrauen geprägte Kultur gekennzeichnet (Gebert & Rosenstiel, 2002). Da Vertrauen in einem engen Zusammenhang mit dem Austausch von Informationen steht, scheint es ein wichtiger Aspekt für die individuelle und organisatorische Wissensweitergabe zu sein (Götz, 2006). Vertrauen fördert folglich auch die Qualität der Problemlösung. In seiner Studie zeigt Zand (1977), dass die Managergruppe, in der Vertrauen induziert wurde, besser ausfiel als die Gruppe in der gegenseitiges Misstrauen hervorgerufen wurde.

Vertrauen hat ebenso eine sinkende Auswirkung auf die Transaktionskosten. Als Transaktionskosten werden die Kosten bezeichnet, die bei der Durchführung einer Handlung oder einer Interaktion entstehen. Die Transaktionskosten werden von Krystek (1997) in externe und interne Kosten differenziert. Solange erstere sich auf die bei der Anbahnung einer Beziehung entstandene Kosten beziehen, konzentrieren sich letztere auf die Steuerung der Beziehung selbst. Da Vertrauen ein Unsicherheit reduzierender Faktor

ist, kann Vertrauen an Stelle von Kontrollenmechanismen eingesetzt werden. Transaktionskosten können also bei der Suche und Informationsgewinnung der Transaktionspartner entstehen, die durch Vertrauen aufgehoben werden. In einem von Vertrauen geprägtes Umfeld verfallen ebenfalls die Kosten für die Vertragsverhandlung und Vertragsgestaltung sowie für die Überwachung und Sicherstellung der informellen oder formellen Vereinbarungen. Da meist Veränderungen bei langfristigen Vertragsbedingungen zukommen, sorgt Vertrauen für die Senkung der sogenannten Anpassungskosten (Picot, 1982).

Vertrauen kann ein wichtiger Bestandteil der organisatorischen Krisenbewältigung sein. Krisen können bei jeder Art von Veränderung aufkommen und sorgen für Anspannungen unter den Mitgliedern der Organisation. Die erforderlichen Maßnahmen wie z. B. Ressourcenverteilung lassen sich effizienter vereinbaren und durchsetzen wenn ein bestimmtes Maß an Vertrauen, vor allem zwischen Topmanager, vorhanden ist. In der Regel nimmt jedoch das Vertrauen sowohl innerhalb der Führungskraftgruppe als auch zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern, während einer Krisenzeit, ab. Entscheidungen werden meist re-zentralisiert, was schon als Zeichen von Misstrauen gedeutet werden kann, und die Fehlertoleranz sinkt (Gebert &, Rosenstiel, 2002). Oftmals genügen auch die organisatorischen Kommunikationskanäle nicht aus für den wachsenden Informationsbedarf, was zu steigender Unsicherheit führen kann. Somit wird in organisatorischer Krisenbewältigung der Vertrauensvorschuss auf Seiten der Mitglieder oftmals benötigt aber nur selten gefördert. Auf der anderen Seite ist in Betracht zu ziehen, dass der von einem Vertrauensbruch resultierender potentieller Verlust während eines Wandels erheblich steigt. Die Ungewissheit inhärent eines Wandelprozesses kann also zu erhöhtem Misstrauen führen, was wiederum die Kooperation der Beteiligten erschweren kann. Die durch den schriftlichen Vertrag und der direkten Beobachtung gesicherten Kontrollenmechanismen werden in solchen Krisensituationen als Garant gegen den „Chaos“ wahrgenommen und gelten für den Mitarbeiter als Vorlage das Vertrauen an die Organisation nicht aufzugeben. Ob sich dieses Verhalten als Vertrauen beschreiben lässt oder eher als Gefühl der Sicherheit bedingt durch formalisierte (unbrechbare und unveränderliche) Akte, bleibt infrage gesetzt.

Mit der Ausbreitung des Internets und der New Economy entstehen neue Arten der menschlichen Interaktion, was zu neuen Vertrauensforschungen führt. Ein stabiles und langzeitiges Vertrauen kann oftmals in den neuen online Unternehmen nicht aufgebaut

werden, da diese Organisationen zu kostensparenden vorübergehenden Arbeitsgruppierungen mit befristeten Arbeitsauftrag tendieren (s. Projektifizierung, Abschnitt 2.1.6). Picot, Reichwald & Wigand (1998) gehen der Frage nach, ob man traditionelle Kontrollprozesse gegenüber Mitarbeitern, die meist räumlich wie auch zeitlich voneinander getrennt arbeiten und nur befristet zur Organisation vertraglich gebunden sind, durch die Entwicklung von Vertrauensbeziehung ersetzen kann. Auch der zunehmende Bedarf nach temporären Zusammenschlüsse von geeigneten Personen für die Erledigung eines zeitlich abgegrenzten Projekts zieht die Frage nach neuen Kontrollenmechanismen nach sich. Die Frage der Vertrauensgenese wird in Vordergrund gestellt, wobei die Hauptüberlegung darum geht wie man Vertrauen unter Mitgliedern einer Gruppe aufbauen kann, die weder eine gemeinsame Vergangenheit noch eine gemeinsame Zukunft nachweisen können. In diesem Fall, kann sich das Vertrauen nicht langsam aufbauen und es gibt keine Zeit für das gegenseitige Kennenlernen. Trotzdem, muss auf irgendeiner Ebene Vertrauen vorhanden sein, damit Mitarbeiter überhaupt miteinander kooperieren und zusammenarbeiten können. Meyerson, Weick & Kramer (1996) sprechen von "swift trust", das Vertrauen was nicht auf solide Basen entwickelt wird, da es nicht auf Erfahrungen fundiert ist. Dieses Vertrauen würde anhand von zwei Hauptmechanismen entstehen. Auf der einen Seite tendieren Personen das Vertrauen, das sie der Organisation oder Veranstalter entgegenbringen an ihre Mitarbeiter zu transferieren. Demnach hängt das "swift trust" sehr stark mit der Reputation eines Unternehmens zusammen. In einem weiteren Mechanismus geben die Mitarbeiter sich gegenseitig einen Vertrauensvorschuss und handeln weiterhin so als läge Vertrauen vor (Gebert & Rosenstiel, 2002). Dieses flüchtige Vertrauen sei sowohl möglich aufzubauen als es auch in der Arbeitsgruppe weiterzufördern. Da die Zeit zum Vertrauen bilden begrenzt sei, müsste der Zeitdruck an die Gruppenteilnehmer weitervermittelt werden, um fokussiertes und arbeitsorientiertes Vertrauen zu fördern. Die Mitarbeiter müssten auf das Ziel gut abgestimmt sein und nur als Gruppe belohnt oder bestraft werden. Zwischen den Gruppenmitgliedern müsste eine kontinuierliche gegenseitige Abhängigkeit vorhanden sein, die die Kollaboration erzwingen und das Vertrauen anstreben würde.

Vertrauen in Organisationen kann ebenso negative Folgen mit sich bringen. Wie schon erwähnt, besitzt jede Vertrauenshandlung einen Risikoanteil. Die negativen Folgen des Vertrauens sind dem Vertrauensmissbrauch zurückzuführen. Dieser kann allerdings in den diversen Bereichen eines Unternehmens unterschiedlich relevant sein. Der

Vertrauensmissbrauch eines Vorstandsvorsitzenden gegenüber seinen Aktionären hat größere wirtschaftliche Folgen für das Unternehmen, als der Vertrauensmissbrauch des Marketingleiters gegenüber einem Mitarbeiter. Da die Konsequenzen des Vertrauensmissbrauches zu fatalen Folgen führen können, wird das Vertrauen auch mit Pessimismus angesehen. Williamson (1985) geht davon aus, dass Vertrauen nur in intimen zwischenmenschlichen Beziehungen entstehen kann und zweifelt an die tatsächliche Realisierung des Vertrauens in Organisationen. Auf Grund dessen, glaubt der Autor Kontrolle sei in Organisationen effektiver als das Vertrauen.

Angesichts der durch Vertrauensmissbrauch entstandener Schaden, kann man davon ausgehen, dass Misstrauen auch eine positive Funktion hat, nämlich die des Schutzes. Vertrauen und Misstrauen werden meist als zwei entgegengesetzte, sich nicht überschneidende Pole definiert. Traditionell geht also der Misstrauenszuwachs mit der Vertrauensabnahme einher (und umgekehrt). Lewicki, McAllister & Bies (1998) schlagen vor, dass ein niedriges Vertrauen nicht dasselbe sei wie ein hohes Misstrauen und ein hohes Vertrauen nicht gleichzustellen sei mit einem niedrigen Misstrauen. Statt eines eindimensionalen Vertrauen-Misstrauen-Konstrukts plädieren die Autoren dafür, Vertrauen und Misstrauen als zwei von einander unabhängige aber auch koexistierende Konstrukte zu interpretieren. Es wird von einer Zweidimensionalität des Vertrauens und des Misstrauens ausgegangen. Dabei entsteht eine Matrix in der die zwei Dimensionen von Vertrauen, großes und wenig Vertrauen, mit den zwei Dimensionen des Misstrauens, geringes und großes Misstrauen, miteinander korrelieren. Die vier Kombinationen werden wie folglich abgebildet.

<p>GROSSES VERTRAUEN</p> <p>Charakterisiert durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoffnung • Glaube • Zuversichtlichkeit • Zusicherung • Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hochwertige Übereinstimmung <input type="checkbox"/> Wechselseitiger Einfluss wird gefördert <input type="checkbox"/> Chancen werden wahrgenommen <input type="checkbox"/> Neue Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vertraue, aber kontrolliere. <input type="checkbox"/> Beziehungen sind stark segmentiert und ambivalent. <input type="checkbox"/> Gelegenheiten werden wahrgenommen, aber die damit verbundene Risiken und Verletzlichkeiten werden fortwährend überwacht.
<p>WENIG VERTRAUEN</p> <p>Charakterisiert durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Hoffnung • Fehlenden Glauben • Fehlende Zuversichtlichkeit • Passivität • Zögerlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gelegenheitsbekanntschaften <input type="checkbox"/> Beschränkter, wechselseitiger Einfluss <input type="checkbox"/> Begrenzter, distanzierter Austausch <input type="checkbox"/> Professionelle Höflichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Unerwünschte Eventualitäten werden erwartet und befürchtet. <input type="checkbox"/> Böse Absichten werden unterstellt. <input type="checkbox"/> Wechselseitiger Einfluss wird gemanagt. <input type="checkbox"/> Angriff ist die beste Verteidigung. <input type="checkbox"/> Paranoia
<p>GERINGES MISSTRAUEN</p> <p>Charakterisiert durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Furcht • Abwesenheit von Skepsis, Zynismus • Wenig Überwachung • Keine Wachsamkeit 		<p>GROSSES MISSTRAUEN</p> <p>Charakterisiert durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Furcht • Skepsis • Zynismus • Vorsicht und Obacht • Wachsamkeit

Abbildung 1: Zur Zweidimensionalität von Vertrauen und Misstrauen (Lewicki, 1998, S. 445 zitiert nach Gebert & Rosenstiel, 2002, S. 178)

Anhand der Tabelle kann man erkennen, dass die Koexistenz von Vertrauen und Misstrauen eine positive Funktion in Organisationen haben kann. Ein Beispiel für diese Korrelation wäre in der Ambivalenz von Beziehungen zu erkennen.

2.5.6 Vertrauen und Kommunikation

Es ist fast unmöglich, das Vertrauen und dessen Folgen zu analysieren ohne dabei Kommunikationsprozesse zwischen Individuen, zwischen Individuen und Organisationen und zwischen den einzelnen Organisationen mit einzubeziehen. Bei dem zwischenmenschlichen Vertrauen kann die kommunikative Ebene ausschlaggebend für Vertrauen oder Misstrauen sein. Bei Vertrauen in Organisationen sind allerdings ebenso Kommunikationselemente zu betrachten. Organisationen bauen Vertrauen auf, indem sie auf ihre unterschiedlichen Darstellungs- oder Repräsentationsmethoden besonders achten. Dabei sollten sie im Vorfeld ihre Ziele, Aufgaben und Verantwortungen an ihre Innen- und Außenwelt klar kommunizieren können sowie das tatsächliche Umsetzvermögen ihrer erstrebten Vorhaben. Die Kommunikation reicht allerdings für den fragilen Vertrauensaufbau nicht aus: Ziele und Positionierung einer Organisation müssen ebenso in Konform mit dem Interesse ihrer Zielgruppen sein, um bei diesen überhaupt Vertrauen erwecken zu können. Wenn das Vertrauen zwischen Individuen oder zu Organisationen erstmal vorhanden können in der Regel kommunikative Interaktionen unproblematischer stattfinden. Gute Kommunikation kann also sowohl Grundlage für Vertrauen bedeuten als auch das Ergebnis vertrauensvoller Beziehungen sein.

Vertrauen und Kommunikation scheinen demzufolge eng in einem Teufelskreis verbunden zu sein. Es stellt sich dann die Frage, ob das Vertrauen ausschlaggebend für die Vernetzung zwischen Kommunikationstheorien und organisationalem Handeln ist. Kann organisationale Kommunikation erfolgreich sein bei mangelndem Vertrauen seitens der Organisationsmitglieder? Vielleicht bis zu einem bestimmten Grad: Dann wenn man sich auf schriftlich festgelegten Informationen beziehen kann, auf eine verbindliche Art des sich Kommunizierens. Vorhandene und vor allem dokumentierte Informationen können die Vertrauensnotwendigkeit einschränken. Zertifizierungen von Organisationen und Qualitätssiegel für ihre Produkte sollen als Sicherheitsgaranten für Kunden und Mitarbeiter für die unternehmerische Leistung gelten. Dabei werden nicht nur Qualität und Normkonformität bewertet, ebenso können diese anerkannten Formalisierungsprozesse und die daraus resultierenden kommunikativen Symbole (z.B. Siegel, Stempel, Bewertungen u.a.) für Vertrauensaufbau sorgen. Schriftlich festgelegte Vereinbarungen oder formalisierte Verträge können wiederum Vertrauensverlusten vorbeugen. Allein die

Frage um das Vertrauen in Organisationen verdeutlicht wiederum die Relevanz von Bürokratie und Dokumentation für organisationale Systeme (s. Kapitel 2.2).

Wie schon erwähnt, kann eine Organisation allerdings nicht alles dokumentiert oder schriftlich niedergelegt werden (s. Abschnitt 2.2.2) Sie müssen sich dementsprechend mit der komplexen menschlichen Vertrauens- und Misstrauensdynamik sowie mit der einhergehenden persönlichen Kommunikation auseinandersetzen. Somit kann man davon ausgehen, dass auch im formellen Rahmen einer Organisation die reziproke Vertrauensabsicht der Interaktionspartner für die Bildung von Vertrauen notwendig ist. Reziprozität ist Grundvoraussetzung für die Verstärkungsspirale von Zand (1977). Vertrauen könnte demnach nur entstehen und entwickelt werden, wenn beispielsweise ein auf Vertrauen basiertes Handeln oder Offenbarung einer Person nicht durch die andere missbraucht wird. Vertrauen kann zu einer unentbehrlichen Komponente eines nicht formalisierten Kommunikationsprozesses werden, da ohne Vertrauen mancher Informationsaustausch erst gar nicht stattfinden würde. Dies trifft insbesondere bei der Bewältigung von Konfliktgesprächen zu oder bei Gesprächen, in denen es oft zu Offenbarungen der Teilnehmer kommt.

Zand (1977) weist positive Aspekte des intraorganisationalen Vertrauens auf, vor allem in Bezug auf die Qualität der innerbetrieblichen Kommunikationsabläufe. In einer Organisation würde das Vertrauen der Mitarbeiter durch ihre Partizipation an den internen Kommunikationsprozessen gefördert.

Vertrauen scheint sich demzufolge nur durch immer wiederkehrende Interaktionsmuster und Kommunikationsabläufe zwischen den einzelnen Mitgliedern einer Organisation zu festigen (Beckert, Metzner & Roehl, 1998). Die Autoren bestätigen die Unentbehrlichkeit der Kommunikation für die Entwicklung von Vertrauen. Die Vertrauenswürdigkeit eines Interaktionspartners oder auch eine Vertrauenshandlung werden häufig aufgrund von Kommunikationseigenschaften (Tonlage, Betonung, Mimik u.a.) dekodiert. Ebenso fördern die Problemlösungsbereitschaft und -lösungsfähigkeit eines Unternehmens den Aufbau von Vertrauen auf Seiten des Arbeitnehmers/Kunden. Beides kann nur durch kommunikative Prozesse weiter vermittelt werden.

Vertrauen bedarf einer Entwicklung und entsteht meist im Laufe der Interaktionen, wird entwickelt, aufgebaut und verstärkt. Kommunikation kann daher dem Vertrauen vorausgehen, kann es aber auch zerstören. Giffin (1967) ist in ihren Studien der Frage

nachgegangen, welche Faktoren innerhalb eines kommunikativen Prozesses das Vertrauen begünstigen. Das Ergebnis zeigt fünf Faktoren, die, wenn von den Kommunikationspartnern beachtet, zum Aufbau von Vertrauen führen. Um dieses zu fördern, muss sich der Sender einer Nachricht auszeichnen durch:

- Experteness (Kompetenz)
- Reliability (Vorhersagbarkeit, Konsistenz)
- Intentions (wahrgenommene Intention)
- Dynamism (dynamisches Kommunikationsverhalten, eher aktiv als passiv)
- Personal Attraction (wahrgenommene Attraktivität)

Vertrauen als Resultat einer Kommunikation könnte primär aufgrund des Informationsinhaltes entstehen, aber mehr wird es durch die Art, wie sich die Gesprächspartner präsentieren bzw. wie sie den Inhalt ihrer Botschaften weitergeben und was für einen Status sie in der Gesellschaft einnehmen, beeinflusst. In den Studien von Giffin (1967) lässt sich erkennen, dass das individuelle Vertrauen in einen Kommunikator davon abhängt, wie das Publikum ihn beurteilt. Man würde dem Redner trauen, der das Vertrauen der Mehrheit erobert hat.

2.6 ORGANISATIONALES LERNEN (OL) UND LERNENDE ORGANISATION (LO)

2.6.1 Einleitung

Vieles wird in Organisationen kommuniziert, aber ein wichtiger Punkt sind Informationen, die der Veränderung und Entwicklung dienen. Derartige Prozesse werden auch als das „Lernen“ einer Organisation verstanden. Konzepte des Organisationalen Lernens haben in den letzten Jahrzehnten an großer Bedeutung gewonnen. Dabei sind drei Aspekte zu betrachten. Das Konzept der „Lernenden Organisation“ wird immer populärer, vor allem in großen Organisationen, die das Bestreben haben, ihre Strukturen und Systeme fortlaufend zu entwickeln, so dass sie anpassungsfähiger werden und besser auf Veränderungen reagieren können (Garratt, 1987; Peters & Waterman, 1982; Senge, 2001). Auch wird der Begriff des organisationalen Lernens im Zusammenhang mit den organisationalen Veränderungen aufgrund der technologischen Weiterentwicklung verwendet (Rothwell, 1992; Womack, Jones & Roos, 1991). Mit dem Konzept des Lernens wird ein universeller Aspekt organisationaler Entwicklung angesprochen, der sich auf die einzelnen Mitarbeiter, aber auch auf die gesamte Organisation bezieht.

Ein weiterer Grund für eine Auseinandersetzung mit organisationalen Lernprozessen besteht in der erhöhten Bedeutung des Faktors Zeit. So sehen sich zunehmend mehr Unternehmen mit immer schneller werdenden Innovationszyklen und kürzeren Produktlebenszyklen konfrontiert. Das organisationale Lernen kann demzufolge als Möglichkeit betrachtet werden, wie mit organisationalem Wandel heutzutage umgegangen werden sollte.

Vergegenwärtigt man sich die Bedeutung organisationaler Lernprozesse und die damit verbundenen Veränderungen der Wissensbasis einer Organisation, so ist zu fragen, wie derartige Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Ein wesentlicher Schritt besteht darin, das aktuelle Wissen einer Organisation zu diagnostizieren. Dazu können vor allem Handlungstheorien herangezogen werden. Über eine handlungspsychologisch fundierte Diagnose wird Wissen transparent und kommunizierbar und kann daher allen Organisationsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Transparenz und

Kommunikation sind wiederum die Voraussetzung für eine kritische Reflexion der Geschäftsprozesse und Bemühungen um deren Optimierung.

Bei dieser Wissensdiagnose wird ein fundamentales Problem aller Organisation deutlich: Zum einen erfordert Organisiertheit eine stabile Wissensbasis. Zum anderen muss diese Wissensbasis flexibel genug sein, um Veränderungen in der Umwelt der Organisation aufzunehmen und ihr damit eine Anpassung zu ermöglichen. Es sind vor allem kommunikative Prozesse, mit denen der Nutzen vorhandenen Wissens überprüft werden kann.

2.6.2 Definition und Abgrenzungsproblematik

Der Begriff „Lernende Organisation“ wurde vor allem von Cyert & March (1963) für die Organisationsanalyse nutzbar gemacht und entwickelte sich in den 80er und 90er Jahren zu einem der meist beschriebenen Phänomene innerhalb der Management- und Organisationswissenschaft. Die Analogie zum „individuellen“ Lernen bewirkt eine positive Assoziation und erfreut sich aus diesem Grund großer Beliebtheit. Obwohl eine große Anzahl von Veröffentlichungen einerseits auf die übereinstimmende Auffassung hinweist, dass organisationales Lernen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil bedeuten könnte, kann andererseits genau diese Analogie zwischen menschlichem Verhalten und Organisationsentwicklung zu irreführenden Schlüssen führen (Wiegand, 1996). Es erhebt sich daher die Frage, ob das Konzept einer solchen „Lernenden Organisation“ lediglich als Metapher aufgefasst werden soll.

Während im englischsprachigen Raum der Begriff „learning organization“ weit verbreitet ist, wird im deutschsprachigen Raum neben dem Begriff der Lernenden Organisation oder des lernenden Unternehmens (z.B. Sattelberger, 1994), auch der des organisatorischen oder organisationalen Lernens (Pautzke, 1989), sowie der lernfähigen Organisationen verwendet (Rheinhardt & Schweiker, 1995). In Anlehnung an Wiegand (1996) wird für diese Arbeit der Begriff „Organisationales Lernen“ verwendet, um „zustandsgebundene Lernprozesse“ (Wiegand, 1996, S.324) – diejenigen die aufgrund vorhandenen Wissens künftiges generieren – in und von Organisationen zu beschreiben. Diese Lernprozesse treten dann auf, wenn in Organisationen neues Wissen geschaffen wird, das die organisationalen Handlungsmöglichkeiten vergrößert.

Während Einigkeit darüber besteht, dass organisationales Lernen immer auch „individueller“ Lernprozesse bedarf, sind jedoch die Auffassungen darüber unterschiedlich, welcher Stellenwert oder welche Rolle dem Individuum im organisationalen Lernprozess zukommt. Klimecki, Probst & Eberl (1994) definieren „individuelles“ Lernen als den „Prozess der Auseinandersetzung mit der Umwelt auf der Grundlage bereits erworbener kognitiver Strukturen, die zugleich Möglichkeitsstrukturen weiteren Lernens sind“ (S.62). Organisationen würden anhand von Kommunikation, Transparenz und Integration das „individuelle“ Wissenspotential der Organisationsmitglieder einbeziehen, um die eigene Lernfähigkeit zu fördern. Argyris & Schön (1978, S.29) weisen auf die Bedeutung des „Individuums“ als Agent des organisationalen Lernen hin:

„Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organizational theory in use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organizations”. (Argyris & Schön, 1978, S.29)

Schreyögg (2003) behauptet, dass das „individuelle“ Lernen in Organisationen jedoch nur in einem organisationalen Kontext ausgelöst werden kann. Das „Individuum“ würde also immer von vornherein organisatorisch lernen. Demnach werden organisationale Lernprozesse nur durch Bezugnahme auf existierende Handlungstheorien in der Organisation möglich. Die Organisation gibt also den Rahmen vor, innerhalb dessen die Organisationsmitglieder Wissen generieren. Organisationsmitglieder lernen demzufolge nicht erst „privat“, sondern aufgrund von Problemwahrnehmungen, die durch ihre Mitgliedschaft in Organisation geprägt werden.

Es ergibt sich ohnehin die Frage, inwieweit Mitglieder von Organisationen tatsächlich „individuell“ lernen. Denn, wie schon in Abschnitt 2.2.2 erläutert, wird für die Organisation relevantes Wissen nicht von einzelnen Individuen aufgrund persönlicher oder privaten Interessen gewonnen, sondern von Funktionsträgern, „Personen“ der Organisation. Es wird nur jenes Wissen für die Organisation gespeichert, das nicht an individuelle Anforderungen und Erwartungen gekoppelt ist. Organisationales Wissen wird also von Personen erworben und wiederum dem Personal einer Organisation zur Verfügung gestellt. Individuelles Lernen in Organisationen ist im Prinzip immer ein

Lernen von Personal für Personal, deshalb verwendet diese Arbeit den Begriff des „personalen“ Lernens.

Eine Schwierigkeit ist die Unterscheidung zwischen „personalem“, „individuellem“ und „organisationalem“ Wissen. Soweit ein Mensch als „Personal“ Wissen für die Organisation gewinnt und vermittelt, handelt es sich um personales Wissen. Natürlich verfügt jeder Mensch darüber hinaus über Wissensbestände, die er nicht für und über die Organisation gewonnen hat und die der Organisation nicht oder nur optional zur Verfügung gestellt werden. Dies ist das „individuelle“ Wissen. „Organisationales Wissen“ hingegen sind all jene Informationsbestände, welche die Organisation unabhängig von den für sie Tätigen aufbaut.

Mit dieser Unterscheidung werden zwei Kernprobleme berührt. Erstens das der Differenzierung zwischen individuellem und personalem Wissen. Damit verbindet sich die Problematik, welche Wissensbestände sich die Organisation nutzbar machen kann und welche verfügbar gemacht werden können. So geht es bei Verhandlungen einerseits um Sachfragen, bei denen organisationales Wissen im Mittelpunkt steht. Hinzu treten im Umgang Konventionen, die teilweise Ausdruck organisationalen Wissens und Handelns sind (z.B. Bekleidung, Verteilen von Visitenkarten oder Werbegeschenke), teilweise aber auch Ausdruck individuellen Wissens und Verhaltens sind (z.B. Begrüßungsform). Hier kommt es auch zu Überschneidungen zwischen formellen und informellen Aspekten der Kommunikation. Zweitens stellt sich die Frage, wie personales und organisationales Wissen zusammenwirken. Zum einen ist Ausdruck der Organisiertheit, dass die Organisation insgesamt über Wissen verfügt, das jedem Einzelnen als personales Wissen versagt ist. Zum anderen baut dieses organisationale Wissen auf dem personalen Wissen auf. Das ganze Wissen der Organisation ist also mehr als die Summe des auf sein Personal verteilten Wissens, aber nicht ohne dieses denkbar.

2.6.3 Wissen und Lernen in der Organisation

Organisationales Wissen ist also hauptsächlich ein durch das „Individuum“ abstrahierte Wissen. Es soll ja in erster Linie der Existenz von Organisationen und nicht den einzelnen Individuen dienen. Da aber, wie angesprochen, sich in Organisationen eher Personen im Rahmen ihrer Funktionen und in einem organisationalen Umfeld Wissen aneignen, ist dieses „personalgebundene“ Wissen, das letztendlich ebenso organisationale Zwecke

erfüllen soll, Teil des organisationalen Wissens. Das Wissen eines Bäckers steckt teilweise „in seinen Fingern“ – er kann beispielsweise die Menge von Mehl abschätzen. Das wird als senso-motorisches Wissen bezeichnet, es ist da, lässt sich aber nicht explizieren. In diesem Fall handelt es sich um ein personengebundenes Wissen. Die im Laufe der Zeit vielfach ausgeübte Tätigkeit hat eine Lernkurve und das Aneignen von Erfahrung zur Folge. Personales Wissen und Erfahrung sind fundamental für aufgabenbezogene Entscheidungen, relevante Problemlösungen sowie die Basis zur alltäglichen Erledigung der Arbeit. Dieses Wissen ist zugleich Voraussetzung für das Erkennen von bislang nicht bekannten Problemen und demzufolge auch Voraussetzung für die Schaffung neuen Wissens. Es besteht jedoch die Frage, wie dieses auf mehrfachen Erfahrungen basierende Wissen in die Organisation transferiert werden kann und somit nicht personengebunden bleibt.

Wissen, das hauptsächlich von Organisationsmitgliedern geschaffen wird, kann und soll nicht durch Fluktuation und Freisetzung die Organisation beeinträchtigen oder sogar verloren gehen. Es ist Aufgabe jeder Organisation, das personengebundene Wissen zu fördern und zu schützen. Genauso wie jedes Organisationsmitglied adäquat vertretbar sein sollte, müssen Organisationen dafür sorgen, dass „personales“ Wissen auf mehrere Mitglieder verteilt und/oder dokumentiert wird, um seine allgemeine Verfügbarkeit langfristig zu gewährleisten.

Wissen in Organisationen entsteht jedoch nicht nur aufgrund von persönlichen Erfahrungen. Es kann auch durch Einkauf von Spezialisten, Software oder sonstiger Arbeitsmittel angehäuft werden. Nicht zwangsläufig ist ein „selber Erlernen“ notwendig. Viel Wissen ist durchaus expliziert. Dabei ist zu beachten, dass viel des expliziten Wissens oft nicht gebraucht wird. Weiterhin ist es Aufgabe jeder Organisation, Informationen und Wissen auf deren Aktualität hin zu überprüfen.

Die für die Optimierung notwendige Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb von Organisationen und die damit verbundene Konzentration von Wissen auf bestimmte Funktionsträger werden allerdings zu einem kritischen Aspekt der Wissensteilung in Organisationen. Entscheidend für die Entwicklung und Speicherung von organisationalem Wissen ist bedingt durch die Arbeitsteilung bei unterschiedlichen Personen das vorhandene Wissen in umfassende Arbeitsprozesse einzuordnen. Erst so kann man „fragmentiertes“ oder funktionsbezogenes Wissen miteinander verknüpfen. Wie

Organisationen aber ihre Tätigkeiten aufteilen oder Expertisenwissen anderen zu Verfügung stellen, wird in der Regel den Organisationen selbst überlassen. Verantwortung hierfür tragen die zuständigen Führungskräfte. Organisationales Wissen kann aber auch losgelöst von einer Personenbindung in Produktionsmitteln (z.B. Maschinen) oder in Datenbanken beinhaltet sein und bildet somit einen wichtigen Aspekt des tangiblen Kapitals einer Organisation.

Wie viel Wissen eine Organisation haben muss, hängt dann primär von ihrer Zweckbestimmung ab. Die Organisation entscheidet dabei selbst, welche Kernkompetenzen sie ausübt und welche Kompetenzen durch andere wahrgenommen werden. Weiterhin gibt es internalisiertes Wissen, beispielsweise durch Gesetzesvorgaben, Vorschriften, Regelungen oder Normen, die durch Externe bestimmt sind und verpflichtend in den Wissenspool von Organisationen mit aufgenommen werden müssen.

Wiegand (1996) versteht die Organisation nicht nur auf Grund ihrer Abgrenzungen zu ihrer Umwelt durch beispielsweise Organisationsziele und -strukturen, sondern eher als dynamischen Wissensspeicher, in dem eine permanente Wissensgenerierung von „nicht-personalisiertem“ (S.325) und zeitbezogenem Wissen stattfindet. Es entsteht die Frage, ob sich das organisatorische Wissen von den Organisationszielen ableitet. Das Organisationsziel wird als eine bestimmte Form des Wissens verstanden, das anfangs von der „personalen“ Lernebene der Führungskräfte erlernt wird, um dann als organisationales Wissen (also nicht-personalisiertes) gespeichert werden zu können. Personalbewegung kann daher zur Veränderung des organisationalen Wissens führen.

Wiegand (1996) vertritt die Ansicht, dass die Agenten des organisationalen Lernprozesses in erster Linie die Organisationsmitglieder sind. Ihnen werden drei Funktionen zugeschrieben. Als erstes können Personen kognitiv kollektives Wissen speichern. Wiegand definiert kollektives Wissen als das von allen Mitgliedern eines Kollektivs gemeinsame und geteilte Wissen über das Kollektiv selbst. Als zweites können nur Personen das „nicht-personalisierte“ Wissen in handlungsrelevantem Wissen durch ihre Interpretationsfähigkeit umwandeln. Organisationales Wissen bedarf also eines Anteils an menschlicher Interpretation. Die dritte Funktion übt das Personal als Agenten jedes Lernens in Organisationen anhand von Denken und Handeln aus. Wichtig ist dabei, dass Organisationsmitglieder auf unterschiedliche Art lernen, meist im Zusammenhang mit der spezifischen Position, der Ausübung von Macht oder des Besitzes von bestimmten

Fähigkeiten. Sie weisen demzufolge verschiedene Möglichkeiten der Wissensgenerierung auf.

Die Speicherung des für die Organisation relevanten Wissens erfolgt dann nicht nur im Sinne einer technischen Speicherung, sondern ebenso im Sinne von Traditionen, Leitbildern, Kodifizierungen, Standardverfahren, Routinen und in den Merkmalen der spezifischen Organisationskultur (Willke, 1996). Im Lauf der Jahre entsteht in Organisationen eine Wissensbasis, die zwar von Personen aufgebaut wurde, sich aber dann von den einzelnen Personen verselbstständigt hat. Diese Vorstellung mündet in der von Schreyögg & Noss (1997, S.69) beschriebene Perspektive *„Organisationen als Wissenssysteme zu begreifen, die in ihren besonderen Fähigkeiten, Routinen, Praktiken etc., aber auch in Form von Patenten, Technologien und jeglichen „Aufzeichnungen“ eine spezifische Wissensbasis auf- und ausbauen“*. Obwohl das „personale“ Lernen überwiegend vom organisationalen Kontext abhängig ist, sind die Qualifizierungsprozesse eines jeden Individuums ebenso eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung organisationalen Lernens (Pawlowsky 1991).

Wichtig ist es aber dabei zu beachten, dass nicht alle Entscheidungen auf wahrhaftigem Wissen beruhen. Organisationen stehen also permanent dem Problem gegenüber, aus der Vielzahl an personalem Wissen dasjenige herauszukristallisieren, was zu geeigneten Entscheidungen führen kann. Wissen ist zeitbezogen und Wissensbestände müssen in der Regel situativ eingesetzt werden. Organisationales Wissen kann sich in einer Situation als opportun erweisen, in anderen Angelegenheiten ist es eher unangebracht. Aufgabe des organisationalen Wissens ist es, darauf hinzuweisen, wann welches Wissen einzusetzen ist. Diese Entscheidung kann personal oder organisational getroffen werden.

2.6.4 Organisationales Lernen (OL) und Lerntheorien

Organisationales Lernen nach den behavioristischen Lerntheorien

In den behavioristischen Theorien wird das Lernen typischerweise als Ergebnis mehrfach wiederholter Reiz- Reaktion- Folgen erklärt (Kuß & Tomczak, 2000). Ein Lernprozess findet demnach statt, wenn ein verändertes Verhalten (bzw. eine veränderte Reaktion oder auch Response) auf einen gleichen oder ähnlichen Anstoß (Reiz oder auch Stimulus) beobachtet werden kann. Während der Lernprozess an sich nicht verfolgt werden kann

(black-box), lassen sich die Reize und die Reaktionen auf diese Reize im Sinne von Verhaltensänderungen beobachten. Lernen zielt bei den behavioristischen Theorien somit auf eine Veränderung des Verhaltens ab (Probst, 1995). Während das Prinzip des klassischen Konditionierens auf ein passives, reaktives Verhalten auf bestimmte Umweltreize orientiert, fordert das instrumentelle Konditionieren dagegen ein aktives Eingreifen in die Umwelt, um bestimmte Erfolge zu erzielen (Lernen am Erfolg) und ist somit konzeptionell an Versuch und Irrtum gebunden (Staehele, 1994).

Es ist leicht einzusehen, dass die klassische Konditionierung nur einen kleinen Teil der in der Realität auftretenden Lernprozesse erklären kann. So kann das Lernen neuer Verhaltensweisen, die nicht auf angeborenen Verhaltensmustern beruhen, nicht erklärt werden. Im Gegensatz dazu hat die instrumentelle Konditionierung aufgrund ihrer größeren Erklärungskraft sowohl die Führungstheorie als auch die Verhaltenstherapie stark beeinflusst. Die bekanntesten Anreizsysteme und Lohnsysteme beruhen bis heute noch auf dem „Lernen durch Belohnung“. Das lässt sich darauf zurückführen, dass empirische Forschungsergebnisse gezeigt haben, dass in einfach strukturierten Situationen neue Verhaltensweisen eher durch verstärkende Anerkennung gelernt werden als durch Kritik. Erst bei komplexen Situationen ist Kritik für eine Verhaltensveränderung förderlich.

March & Olsen (1976) haben als erste versucht, organisationales Lernen auf der Basis der behavioristischen Lerntheorien zu erklären. Mit ihrem Konzept des „organisationalen Lernens“ verweisen sie darauf, wie sich auf individueller und organisatorischer Ebene Umwelterfahrungen in Verhaltensänderungen niederschlagen und somit als Lernvorgang zu deklarieren sind (Schreyögg, 2003). Sie verstehen Erfahrungslernen im Sinne von vier Schritten eines adaptiv-rationalen Modells: *“An action is taken; there is some response from the environment; there is some interpretation and evaluation of that response; and then a new action is taken reflecting the impact of the consequence”* (March und Olsen, 1976, S.56). Aufbauend auf diesen Grundgedanken schlagen March und Olsen einen organisatorischen Lernzyklus beim Erfahrungslernen vor. Er setzt bei individueller Problemwahrnehmung an, führt über individuelle Handlungen bzw. Teilnahme an Entscheidungsprozessen zu organisatorischen Handlungen (Entscheidungen bzw. Resultaten) und mündet in Handlungen der Umwelt bzw. Reaktionen, die wiederum auf die individuelle Kognition Einfluss nehmen. Dabei sind in Bezug auf jede Phase des Zyklus die verschiedenen Lernstörungen zu beachten.

Den Ausgangspunkt des Lernzyklus bilden die Organisationsmitglieder mit ihren Wahrnehmungen und Präferenzen. Individuelle Kognitionen werden in individuelles Handeln umgesetzt. Hierzu gehört auch die Initiierung von Entscheidungsprozessen. Dabei kann es zu Diskrepanzen zwischen Denken und Handeln kommen, d.h. die individuellen Kognitionen schlagen sich nicht im Handeln der Mitglieder nieder. Die Schwierigkeit der Überführung von individueller Vorstellung in individuelle Handlung wird als ein rollenbeschränktes Erfahrungslernen bezeichnet. Die Beschränkungen sind sowohl der geringen individuellen Überzeugungskapazität als auch den Rollenzwängen und Lernbeschränkungen einer trägen Organisation, die sich im Widerstand gegen neue Arten des Handelns äußert, zuzuweisen.

In der zweiten Phase werden individuelle zu organisatorische Handlungen. Hier handelt es sich um ein präorganisationales Erfahrungslernen. Die individuellen Entscheidungsprozesse werden in organisatorische Handlungen umgewandelt und in das organisationale Verhaltenssystem einbezogen. Hier kann es zu Lernstörungen kommen, wenn individuelles Handeln nicht in organisationales Verhalten umschlägt und die Handlungsinitiative der Organisationsmitglieder sogar von den eigenen Organisationsgesetzen behindert wird.

Anhand des neu erworbenen organisatorischen Handelns in der zweiten Phase wirkt die Organisation in der dritten Phase in einer bestimmten Weise auf die Umwelt ein („stimulus“), die wiederum in veränderter Weise reagiert („response“). Allerdings ziehen nicht alle Handlungen der Organisation Veränderungen in der Umwelt nach sich. Bei inadäquaten Handlungstheorien einer Organisation kann es jedoch zu einem „abergläubischen Lernen“ führen, indem fehlendes Erkennen der eigentlichen Folgen des organisatorischen Handelns auf die Umwelt vorliegt. Eine falsche Interpretation des Individuums folgert, dass die Handlungen der Organisation zu den Reaktionen der Umwelt geführt haben sollen.

In der vierten Phase werden die Reaktionen der Umwelt von den Organisationsmitgliedern registriert und interpretiert. Die Umwelt beeinflusst wieder die individuelle Kognition. Wenn daraufhin neue Diskrepanzen durch die Organisationsmitglieder festgestellt werden, so wird ein neuer Lernzyklus in Gang gesetzt. Ein der wichtigsten Einschränkungen des Lernzyklus besteht in der Schwierigkeit des Individuums, mehrdeutige und unklare Umweltzustände richtig zu interpretieren. Diese Behinderung wird als „Erfahrungslernen

unter Mehrdeutigkeit“ bezeichnet. Es entsteht eine Diskrepanz zwischen Umweltzustand und individueller Wahrnehmung. Die Unklarheiten der Umweltsituation werden durch eine selektive Wahrnehmung vereinfacht und die Zusammenhänge zwischen Umwelt und Organisation anhand altbekannter Muster interpretiert.

Der Ansatz von March & Olsen (1976) stellt ein „reaktives“ Lernkonzept dar. Lernprozesse werden erst anhand externer Reize in Gang gesetzt. Organisationen versuchen aus den in der Vergangenheit erfahrenen Umweltreaktionen (d.h. aus der Konsequenz ihres vorherigen Verhaltens) bessere Handlungsentwürfe zu entwickeln, um die Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist- Zustand möglichst klein zu halten. Organisatorisches Lernen kann nach dieser Perspektive demnach in letzter Konsequenz mit organisatorischer Anpassung gleichgesetzt werden.

Organisationales Lernen nach kognitiven Lerntheorien

Die in den 50er Jahren entstandenen kognitiven Lerntheorien (vgl. Piaget, 1983; Bandura, 1979) drängten die behavioristischen Ansätze in den Hintergrund. Anders als in den behavioristischen Theorien wird Lernen in den kognitiven Theorien nicht mehr länger als ein Ergebnis von einer externen Reiz- Reaktions- Kette verstanden, sondern als Veränderung bereits erworbener kognitiver Strukturen. Ausgangspunkt der kognitiven Lerntheorien ist, dass Individuen bei ihrer Auseinandersetzung mit der Umwelt kognitive Landkarten („cognitive map“) entwickeln, die Strukturierungshilfen darstellen, indem sie Ereignisse verstehbar machen, Orientierungshilfen leisten und Zusammenhänge herstellen, um ein sinnvolles Handeln zu ermöglichen. Anders ausgedrückt stellen diese kognitiven Muster einen Speicher dar, der gemachte Erlebnisse, Erkenntnisse, Urteile, Meinungen, Präferenzen sammelt, klassifiziert und verdichtet. Wird dieser „Wissensspeicher“ (Schreyögg, 2003, S.548) verändert, so hat das Individuum gelernt, ohne eine Veränderung gezwungenermaßen im Verhalten hervorrufen zu müssen. Die kognitiven Lerntheorien verknüpfen den Lernbegriff also eng mit dem Wissensbegriff (Schreyögg, 2001). Der Organismus strukturiert seine Wahrnehmungen in Hinsicht seiner Vorstellungen über die ihn umgebene Umwelt. Lernen bedeutet nach der kognitivorientierten Perspektive zielgerichtetes Problemlösungsverhalten auf der Grundlage von Erwartungen über Umweltzustände (Klimecki, Probst & Eberl, 1991).

Die also zunächst für einzelne Individuen konzipierten kognitiven Lerntheorien liefern im Gegensatz zu den behavioristischen Theorien bessere Anhaltspunkte, um auf kollektive Lernprozesse umzudenken. Im Rahmen kognitiver Lerntheorien wird von der Vorstellung ausgegangen, dass analog zum individuellen Lernen organisationale Lernprozesse als Veränderung und Speicherung von organisationaler Kognition verstanden werden.

“Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations memories preserve certain behaviours, mental maps, norms and value over time”. (Hedberg, 1981, S.6)

Organisationen sind in der Lage ihr eigenes Interpretationsmuster zu entwickeln, das in die Vorstellung einer Wissensbasis einmündet. Der Begriff stammt ursprünglich von Pautzke (1989). In der Literatur finden sich mehrere Konzepte, die Gruppen und Organisationen im Sinne mentaler Modelle thematisieren: Cybert und March (1963) sprechen von „organisationalen Routinen“, Argyris & Schön (1978) von „organisationalen Handlungstheorien“, Weick und Bougon (1986) von „kognitiven Landkarten“, Daft und Weick (1984) von „organisationalen Interpretationssystemen“ und Senge (1990) von „kollektiven mentalen Modellen“.

Steinmann & Schreyögg (1997) verweisen darauf, dass im Sinne einer systemtheoretischen Betrachtung diese Handlungstheorien vom System in der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Umwelt selbstreferentiell erzeugt werden und als Handlungs- und Erwartungsmuster zu verstehen sind. Stimmen Handlungsergebnisse und die Erwartungen nicht überein, so wird der Prozess des organisationalen Lernens ausgelöst.

„So wird die Vorstellung, dass Organisationen durch ihre Kognitionen ein spezifisches Wissen aufbauen, zu einem entscheidenden Fixpunkt für eine Theorie des organisatorischen Lernens, und die Fähigkeit einer Organisation, dieses Wissen zu entwickeln, zur Leitidee für den Begriff der organisationalen Lernfähigkeit und damit zugleich für den Begriff des organisatorischen Wandels“. (Schreyögg, 2003, S.550)

In Anlehnung an Argyris & Schön (1978) liegen dem Handeln von Organisationen die sogenannten „theories of action“ zugrunde. Sie beziehen sich auf die generellen organisationsspezifischen Handlungstheorien und lassen sich in „espoused theories“ und

„theories in use“ unterteilen. Die erstgenannten beschreiben die offiziell vereinbarten Handlungsmuster und Leitlinien einer Organisation, die sich in Führungsgrundsätzen, Organigramme, Handlungsphilosophien oder Stellenbeschreibungen abbilden lassen. Die letzteren umfassen die effektiv gebrauchten Handlungsmuster, die das konkrete alltägliche Handeln in Organisationen und das beobachtbare Verhalten definieren. Nach Argyris und Schön üben lediglich die „theories in use“ einen entscheidenden Einfluss auf den möglichen Erfolg oder Misserfolg von organisationalen Lernprozessen aus.

Argyris & Schön (1978) entwickeln ein Modell, um einen erfahrungsorientierten Lernprozess, basierend auf einem organisationalen Bezugsrahmen bzw. einer kognitiven Struktur, darzustellen. Lernprozesse werden grundsätzlich an gesammelte Erfahrungen der Organisation geknüpft. Das Grundprinzip ist die Beobachtung der Ergebnisse des eigenen Handelns. Die Autoren unterscheiden drei Ebenen des organisationalen Lernens:

- **Single-loop-Lernen (Anpassungslernen).** Es vollzieht sich immer innerhalb eines festen Bezugsrahmens, in dem ein gewisser Sollzustand definiert ist. Innerhalb dieses Bezugsrahmens werden beim Single-loop-Lernen Abweichungen erfasst und so korrigiert, dass sie sich wieder im Einklang mit dem vorher definierten Bezugsrahmen befinden. Die tatsächlich praktizierten Handlungskonzepte („theorie in use“) werden nicht verändert. Somit kann festgehalten werden, dass das eigentliche Ziel des Anpassungslernens darin besteht, die handlungsleitende Theorie in einer sich ständig verändernden Umwelt anhand von „kleinen Korrekturen“ aufrecht zu erhalten (Schreyögg, 1999).
- **Double-loop-Lernen (Veränderungslernen).** Es unterscheidet sich vom Single-Loop-Lernen vor allem dadurch, dass der vorliegende Bezugsrahmen bzw. die grundlegende Wertvorstellung einer Organisation hinterfragt wird. Ein Lernprozess findet in der Regel dann statt, wenn sich die bisherigen Handlungen und die damit einhergehenden Überzeugungen als konfliktträchtig erweisen und somit einer grundlegenden Korrektur bedürfen. Praktiken und Handlungsmuster müssen unvoreingenommen einer Revision unterworfen werden. Oft stehen starke Unternehmenskulturen einem Double-loop entgegen.
- **Deutero-Lernen (Prozesslernen).** Es stellt eine Art Metaebene des Lernens dar. Dieser Prozess kann auch als das „Lernen des Lernens“ bezeichnet werden (Schreyögg, 2003, S.556). Innerhalb dieser Lernprozesse wird Wissen über

vergangene Lernprozesse reflektiert. Man wird sich über Vorgänge des Single-loop- und des Double-loop-Lernens bewusst. Dem Deutero-Lernen liegt die Logik zugrunde, dass zunächst das Lernverhalten und vergangene Lernerfolge bzw. Lernmisserfolge analysiert werden müssen, um langfristig erfolgreich lernen zu können. *“The organization needs to learn how to carry out single- and double-loop-learning”* (Argyris & Schön 1978, S.26).

Zusammenfassend lässt sich jedoch zunächst einmal festhalten, dass sowohl die behavioristischen als auch die kognitiven Lerntheorien Anhaltspunkte bieten, um an kollektive Lernprozesse anzuknüpfen.

2.6.5 OL als Veränderung der Wissensbasis innerhalb Organisationen

Wie bereits genannt, können organisationale Interpretationsmuster als Wissensbasis verstanden werden. Organisationen werden aus dieser Perspektive als Wissenssysteme aufgefasst (Schreyögg, 2003), die den Bezugsrahmen einer Organisation sowohl für ihre Handlungen als auch für ihre Lernprozesse bildet (Probst, 1995). Organisationales Lernen wird als Veränderung oder Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis verstanden.

Es gibt verschiedene Ansichten, wie eine Wissensbasis aufgebaut wird. Das Modell der Wissensspirale von Nonaka & Takeuchi (1995) gehört zu den am meisten zitierten Modellen der Wissensmanagement-Diskussionen. Dabei geht es um den Wissensgenerierungsprozess in Organisationen, den das Individuum als Ausgangspunkt zur organisationalen Wissensbasis voraussetzt. Das Grundmuster für Nonakas Wissensspirale ist die Unterscheidung von Polanyi (1966) zwischen explizitem und implizitem Wissen. Das explizite Wissen bezeichnet die Art von Wissen, die in artikulierter, transferierbarer und archivierbarer Form und nicht an ein Subjekt gebunden ist („disembodied knowledge“). Das implizite Wissen kann nicht vollständig in Worte gefasst werden. Es liegt dem Handeln unbewusst zugrunde und ist an den Erfahrungsträger gebunden („embodied knowledge“). Diese Art des Wissens wird im Wesentlichen vom Handelnden nicht verstanden und kann darum auch nur schwer weitergegeben werden. Es ist ein auf Erfahrung basierendes Problemlösungs-Know-how und die kognitive Dimension beruht auf mentalen Modellen, Überzeugungen und Wahrnehmungen, die unsere Vorstellungen von der jetzigen Wirklichkeit und unsere

Visionen von der Zukunft widerspiegeln. Die Beschaffenheit von implizitem Wissen macht es unmöglich, dieses Wissen zu verarbeiten, zu übertragen und zu speichern. Um dem Unternehmen implizites Wissen zu vermitteln, muss es in allgemein verständliche Worte oder Zahlen umgewandelt werden. Genau in dieser Wissensumwandlung liegt nach Nonaka & Takeuchi (1995) der Prozess der organisationalen Wissensgenerierung.

Vier Formen der Wissensumwandlung werden von Nonaka & Takeuchi (1995) unterschieden. Der Konversionsprozess beginnt mit der „Sozialisierung“, in der die Weitergabe und Verbreitung von implizitem Wissen stattfindet, ohne dass dabei die Ebene des impliziten Wissens verlassen wird. Es entsteht eine Wissensweitergabe ohne Anwendung der Sprache und nur durch Beobachtungen, Imitationen oder gemeinsame Übungen. Der Prozess der Wissensgenerierung beginnt immer mit der Phase der Sozialisierung, steht also am Anfang jeder Wissensgenerierung individuellen und impliziten Wissens.

Es folgt dann der Schritt der „Externalisierung“, indem implizites Wissen expliziert und so einer Reflexion zugänglich gemacht wird. Implizites Wissen wird anhand von Metaphern und freien Assoziationen expliziert und dadurch werden Analogien zu bereits bekanntem explizitem Wissen ermöglicht (Schreyögg & Geiger, 2003).

Der dritte Schritt wird „Kombination“ genannt und beschreibt einen Prozess, bei dem neu gewonnenes explizites Wissen mit bestehendem explizitem Wissen verbunden wird. Die Kombination erfolgt über Dokumente, Besprechungen, Telefon oder Computernetze. Dieser Prozess führt zu neuem Wissen, wenn eine Neuzusammenstellung vorhandener Informationen durch Sortieren, Hinzufügen, Kombinieren oder Klassifizieren von explizitem Wissen erfolgt, d.h. wenn zum Beispiel Organisationen es schaffen, spezifisches Know-how auf einen neuen Kontext bezogen anzuwenden.

Der letzte Schritt beschreibt den Prozess der „Internalisierung“, also der Umwandlung von explizitem zu implizitem Wissen durch Habitualisieren des Verhaltens. Dies geschieht dann, wenn geschriebenes oder dokumentiertes Wissen mehr und mehr in die täglichen Handlungen übernommen wird.

Ein anderes Modell, das eine Wissensbasis voraussetzt und zunächst auf Individuen als Träger von organisationalen Lernprozessen hinweist, wird von Pautzke (1989) beschrieben. Seine Theorie der organisationalen Lernfähigkeit ist als Baustein für eine Theorie der Evolution von Organisationen gedacht. Lernen und Evolution sollen

allerdings nicht gleich gestellt werden, sondern es entsteht die Frage, welche Bedingungen zur Lernfähigkeit gehören, um eine soziale Evolution zu ermöglichen. Pautzke (1989) unterscheidet drei Formen von organisationalem Lernen:

- Latentes Wissen wird in die aktuelle Wissensbasis integriert und kann für organisationale Ziele von Nutzen sein.
- Aktuelles Wissen wird kontinuierlich verbessert (aktualisiert).
- Aktuelles paradigmatisches Wissen wird weiterentwickelt und sorgt dadurch für eine Evolution des organisationsspezifischen Paradigmas.

Die Wissensbasis von Pautzke wird in einer Vielzahl von Schichtungen dargestellt. Diese werden anhand eines horizontalen und eines vertikalen Schichtmodells der Wissensbasis erklärt. Beim horizontalen Schichtmodell werden fünf Schichten unterschieden. Sie werden aufgrund der Wahrscheinlichkeit differenziert, mit der das Wissen in organisationalen Entscheidungen verwendet (aktualisiert) wird. Dabei gilt zu beachten, dass die Schichten nicht hinsichtlich des Kriteriums der Verfügbarkeit des Wissens eingeteilt sind, denn nach Pautzke (1989) ist verfügbares Wissen, das nicht aktualisiert wird, für die Organisation nicht entscheidungsrelevant.

Die innerste Schicht umfasst das von allen geteilte und nicht an das Individuum gebundene Wissen. Hier werden die Unternehmenskultur und das Weltbild abgebildet. Obwohl es sich um geteiltes Wissen handelt, geht es bei Personalbewegungen nicht verloren. Die nächste Schicht umfasst das individuelle Wissen. Dieses Wissen wird immer bei Entscheidungsprozessen von den Organisationsmitgliedern aktualisiert (z.B. bei Strukturveränderungen). Die erste und die zweite Schicht werden zur aktuellen Wissensbasis zusammengefasst und stellen damit das aktuell abrufbare Wissen in einer Organisation dar.

Das individuelle Wissen der Organisationsmitglieder, das dem Unternehmen aktuell nicht zur Verfügung steht, wird in der dritten Schicht abgebildet. Dieses Wissen bezieht sich meist auf den Lebensinhalt der einzelnen Mitglieder und besitzt oft keine Entscheidungsrelevanz. Die darauffolgende vierte Schicht besitzt den Charakter eines Metawissens und befindet sich weder in den Organisationsmitgliedern noch in der Organisation sondern in Bibliotheken, Prospekten, Datenbanken oder bei Unternehmensberatern, Lieferanten und Kunden. Es handelt sich um ein gespeichertes Wissen, das aufgrund eines Metawissens zu jeder Zeit abgerufen werden kann. Es folgt

dann eine Schicht, die als latente Wissensbasis gekennzeichnet wird. Es handelt sich um eine abstrakte Form des Wissens und beinhaltet das für die Organisation nicht zugängliche individuelle Wissen und das Metawissen. Demnach umfasst diese Schicht all das Wissen, was der Organisation aktuell nicht zur Verfügung steht, aber aufgrund von Instrumenten, wie das Metawissen oder der Kommunikation aufrufbar ist.

Die letzte Schicht repräsentiert das sonstige „komische Wissen“ und deutet auf eine Residualgröße hin, bei der die Gesamtheit des im Modell bislang nicht beachteten Weltwissens zusammengefasst wird. Wenn man die aktuelle mit der latenten Wissensbasis addiert, so stellt das Ergebnis noch immer nur einen Bruchteil des komischen Wissens dar.

Das vertikale Schichtmodell soll als Anhaltspunkt für die Klassifizierung des organisationalen Lernens dienen und weist auf eine paradigmatische organisatorische Wissensvorstellung hin.

„Diese soll die Legitimität von unterschiedlichem Wissen für die Organisation eingrenzen, Denkstile, welche die Art des Erwerbs und der Veränderung von Wissen beeinflussen, und Annahmen über das Wesen der Welt, der Gesellschaft und des Menschen beinhaltet“.
(Wiegand, 1996, S.236)

Ein weiteres Modell, das den organisatorischen Lernprozess auf einem individuellen Lernen beruhen lässt und eine organisatorische Wissensbasis voraussetzt, wird von Müller-Stewens & Pautzke (1994) beschrieben. Aus der Umwelt nehmen die Mitglieder eines Systems zunächst wichtige Signale wahr, die sie zu Informationen verdichten (Individuelles Lernen). Diese Informationen und die daraus gewonnenen Erfahrungen stellen die Teilnehmer als ihr individuelles Wissen im Sinne von Problemlösungsvorschlägen, Meinungen bzw. einer „Spielregelidee“ der Organisation zur Verfügung, was nach kritischer Diskussion und intensiver Kommunikation in den kollektiven Wissensvorrat als „Spielregelvorschlag“ übernommen wird (Kollektives Lernen). Anschließend wird es im organisationalen Rahmen verankert (Institutionalisierung, Autorisierung). Handeln die Teilnehmer künftig nach diesen Regeln, schlägt der Lernprozess auf die organisationale Handlungsebene durch. Abhängig vom Erfolg des Handelns kann dann die Anfangsidee evaluiert werden.

Nach der Auffassung dieser drei Modelle, wobei die Konzentration von Wissen zunächst für einzelne Mitglieder besteht, wird deutlich, dass das Ausscheiden von Mitgliedern aus der Organisation mit der großen Gefahr verbunden ist und dass die Organisation an

Wissen verliert. Es ist daher erforderlich, dieses Wissen nicht nur auf einzelne Mitglieder zu verteilen, sondern für mehreren Mitgliedern verfügbar zu machen, d.h. die individuellen Lernprozesse so schnell wie möglich in die organisationale Wissensbasis zu integrieren anhand der Sozialisierung und Externalisierung (Nonaka & Takeuchi, (1997), der Kollektivierung und Institutionalisierung (Müller-Stewens & Pautzke, 1994) oder der Integration latenten Wissens in die aktuelle Wissensbasis (Pautzke, 1989).

Organisationales Lernen manifestiert sich letzten Endes in Veränderung von organisationalem Verhalten. Grundlage des Verhaltens und verhaltenssteuernder Strukturen sind Wissen und Handlungstheorien. Zusammenfassend bietet Pawlowsky (1992) eine entsprechende Definition des organisatorischen Lernens an, die das Wissen und die Handlungstheorien explizit mit einschließt. Organisationales Lernen lässt sich demnach als ein Prozess definieren,

- der die Veränderung der Wissensbasis einer Organisation beinhaltet,
- der im Wechselspiel zwischen Individuen und Organisationen abläuft,
- der in Interaktionen mit der internen und/oder externen Umwelt stattfindet,
- der durch Bezugnahme auf existierende Handlungstheorien in der Organisation erfolgt,
- der zu einer Systemanpassung der internen bzw. externen Umwelt und/oder zu erhöhter Problemlösefähigkeit des Systems beiträgt.

“Organizational learning thus becomes that process in the organization through which members of the dominant coalition develop, over time, the ability to discover when organizational changes are required and what changes can be undertaken which they believe will succeed. [...] The dominant coalition represents those organizational members who at any point in time have the power to influence the strategies, goals, and design of the organization”. (Duncan & Weiss 1979, S.77)

Auf der anderen Seite verfügen Organisationen über Wissenssysteme in Form von Traditionen, Kultur und Leitlinien, die unabhängig vom Wissen einzelner Individuen sind.

2.6.6 OL und Wandelfähigkeit von Organisationen

Viele Unternehmen sehen sich einer immer dynamischer werdenden Umwelt ausgesetzt, die unter anderem durch schneller werdenden technischen Fortschritt und zunehmende

Globalisierungstendenzen gekennzeichnet ist. Durch diese veränderten Umweltfaktoren erhöht sich der Druck, schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Die immer geringer werdende Stabilität und Vorhersagbarkeit von Umweltfaktoren führt zu einer verminderten Effizienz von Steuerungslösungen, wie sie beispielsweise lange durch Konzepte eines Scientific Managements propagiert wurden. Damit einher geht die zentrale Anforderung an Organisationen, sich permanent wandlungsbereit und wandlungsfähig zu zeigen. Die Frage lautet dann, wie erreicht werden kann, dass der Wandel im gesamten Unternehmen erkannt und bewältigt wird.

In der traditionellen Organisationslehre werden Wandel und Veränderung als ein planerisches Problem verstanden. Es gilt, bei der Feststellung eines organisatorischen Problems, nach geeigneten Lösungen zu suchen. Aus ihnen wird dann die optimalste organisatorische Lösung gewählt, die nach einer detaillierten Umsetzungsplanung (z.B. exakte Beschreibung der neuen Anforderungen und Berücksichtigung aller möglichen Eventualitäten des Umstellungsprogramms) und einer Toleranzphase zur Pflicht deklariert wird. Ausgangspunkt von Veränderungen ist hier die Analyse von Strukturmerkmalen (Leitungsspanne, Fertigungstiefe, Spezialisierung, Hierarchisierung, Standardisierung) und Leistungskennziffern (Kostenstrukturen, Fehlerraten, Deckungsbeiträge). Sie sollen im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen Ansatzpunkte für Veränderungen zur Prozessoptimierung und Ertragssteigerung liefern. Die Steuerung der angezielten Veränderungen bedarf konsequenter Entscheidungen und systematischer Planung, um zum Erfolg zu führen.

Eine frühe Konzeption organisationaler Veränderungsprozesse, bei der Organisationen insbesondere als soziales Gebilde verstanden werden, bietet bereits Lewin (1947, 1958) mit seinen Experimentalstudien (Teilnehmeraktivierung und Gruppenmethoden). Die daraus folgenden Ergebnisse werden in den sogenannten „goldenen Regeln“ (Schreyögg, 2003, S.505) des erfolgreichen organisationalen Wandels zusammengefasst. Als erstes werden die aktive Teilnahme der Organisationsmitglieder an der Veränderungssituation, die frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und die Partizipation an Veränderungsentscheidungen als ausschlaggebende Faktoren für den Erfolg von Wandelprozessen betrachtet. Die zweite Regel besagt, dass Gruppen als Wandelinstrumentarium gelten, denn Wandelprozesse in Gruppen seien weniger beängstigend und können somit schneller vollzogen werden. Als drittes wird die Kooperation unter den Beteiligten als fördernd für die Wandelbereitschaft angesehen. Die

vierte Regel bezieht sich auf die zyklische Eigenschaft des Wandels. Wandelprozesse schließen demnach eine Phase des Auftauens, in der Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und eine Phase der Stabilisierung ein. Lewin spricht in diesem Zusammenhang von folgenden drei Phasen des Wandels: Auftauen („unfreezing“), Verändern („moving“) und Stabilisieren („freezing“).

Auftauen ist der Ausgangspunkt der ersten Phase und repräsentiert den Moment der Einsicht, dass die organisationalen Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen. Das ursprüngliche Gleichgewicht wird in der Auftauphase aufgegeben. Die Notwendigkeit einer Veränderung dringt langsam als Möglichkeit ins Bewusstsein und alte Gewohnheiten werden in Frage gestellt. Addiert man nun die gewisse und nötige Flexibilität hinzu, kann die Bereitschaft für Veränderungen entstehen. Das generelle Ziel dieser Phase besteht darin, die nach Veränderung strebenden Kräfte zu stärken, zu unterstützen und so ein Veränderungsbewusstsein zu induzieren.

In der zweiten Phase, der Veränderungsphase, werden Lösungen generiert, neue Verhaltensweisen ausprobiert und das Problem wird in Teilprojekten gelöst. Der „status quo“ wird verlassen und es wird eine verändernde Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht vollzogen.

Ziel der dritten Phase, dem Einfrieren, ist die Implementierung der gefundenen Problemlösungen und damit der zumindest vorläufige Abschluss des Veränderungsprozesses. Nach dem Phasenschema von Lewin bedürfen durchgeführte Veränderungen der Stabilisierung und müssen zur dauerhaften Integration in das Gesamtsystem wieder eingefroren werden, um das Risiko eines Rückschlages in die alte Ordnung zu vermeiden.

Wandelprozesse allerdings, die Veränderungen in Organisationen als ein reines Entscheidungs- und Planungsproblem repräsentieren, zeigen immer wieder gravierende Defizite auf, die sich in Form von Widerständen bemerkbar machen und organisatorische Veränderungen im Ganzen verhindern. Probleme werden vorrangig im Sinne von Planungsmängeln und Fehlsteuerungen verstanden, die korrigiert bzw. durch Optimierungen minimiert werden können. Diese „mechanistischen“ Entwicklungsmodelle haben sich relativ schnell als begrenzt erwiesen, da sie der zunehmenden Komplexität der Organisation selbst und der Umwelt häufig nicht gerecht werden. Je größer und damit komplexer eine Organisation ist, umso schwieriger ist es, schnelle Entscheidungen

umzusetzen. In Anlehnung an Schreyögg & Noss (1997) betreffen die Hauptkritikpunkte an den Modellen der Organisationsentwicklung den Tatbestand, dass bei diesen Ansätzen der organisatorische Wandel:

- als Sonderfall eingestuft wird,
- ein festumschriebenes, isolierbares Problem darstellt,
- sich durch einen planbaren Prozess auszeichnet,
- als Spezialistensache verstanden wird.

Diese Punkte geben Anlass, die verengte Sichtweise des klassischen Entwicklungsansatzes aufzugeben, bei der Organisationen in Analogie zu einer Maschine als geschlossenes System betrachtet werden. und ein Verständnis etablieren, das zu einem anderen Modell von organisationalem Wandel führt.

Wandel darf demnach weder als Ausnahme noch als episodenhaftes Geschehnis verstanden werden, bei dem Organisationen aus ihrem Gleichgewicht herausgedrängt werden, sondern er muss als ein fortlaufender Optimierungsprozess konzipiert werden. Organisatorischer Wandel wird zum „Normal- oder Regelfall“. Wandel soll auch nicht als ein vom alltäglichen Arbeitsablauf separates Problem angesehen werden, sondern als ein integraler Bestandteil des täglichen Systemvollzuges (Schreyögg, 2003).

Außerdem bedarf es eines neuen Wandelverständnisses, das Überraschungen und Diskontinuitäten während des Wandelprozesses zulässt. Spontane Anpassungsformen und selbstorganisierende Problemlösungsansätze sind hier ebenso zu berücksichtigen wie unterschiedliche Kräfte, die durchaus auch in unterschiedliche Richtungen weisen können. Widerstände zu Veränderungen werden nicht einfach als Störungen verstanden, die mit vermehrter Anstrengung gebrochen bzw. überwunden werden müssen, sondern werden aus der Logik des Systems verstanden, das sich selbst stabilisiert und zu erhalten sucht. Werden die Regeln und die Logik des Systems nicht beachtet, besteht ein hohes Risiko, dass die Wirkung von Interventionen verpufft und Veränderungen ausbleiben.

Diese Überlegungen führen schließlich dazu, die Rolle des Managements zu überdenken. Veränderungen können nicht einfach „top down“ von oben initiiert und durchgesetzt werden. Sie müssen nicht nur auf allen Ebenen des Systems mitgetragen werden, sondern untere Ebenen können selbst Initiatoren von Veränderungen sein („bottom-up“). Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie beide

Einflussrichtungen nutzen. Sofern die Wandelprozesse von jeder Stelle des Systems initiiert und getragen werden können, löst sich die Organisation auch von externen Experten und Spezialisten, die von außen einfach reagierend oder steuernd eingreifen können. Das System mit all seinen Mitgliedern übernimmt selbst die Verantwortung, Wandelerfordernisse zu erkennen, sie transparent zu machen und Lösungsmöglichkeiten zuzuführen. In eine ähnliche Richtung weisen psychologische Konzepte, die den Mitgliedern des Systems ebenfalls eine tragende Rolle zuschreiben. Sie verweisen auf die Bedeutung von Gruppenprozessen- und Beziehungen (Human-Ressourcen-Ansatz) als zentrale Faktoren der Veränderung bzw. Stagnation. Organisationen werden so strukturiert, dass Gruppen von Arbeitnehmern und ihr Wohlbefinden in der sozialen Situation im Vordergrund stehen. Damit bekommt auch der Gedanke der Partizipation einen zentralen Stellenwert. Zu den bekanntesten Ansätzen zählen die Partizipative Theorie (Likert, 1961) und das Mix-Modell (Argyris, 1975).

Diese Sichtweise betrachtet Organisationen als offene Systeme, die aus zahlreichen komplexen Subsystemen aufgebaut sind und die miteinander in Wechselwirkungen stehen. Das Gleiche gilt für die Beziehung zur Umwelt, die ebenfalls durch zahlreiche komplexe wechselseitige Beziehungen charakterisiert ist. Dabei sind die Grenzen zwischen dem System und der Umwelt häufig fließend. Ständige Feedbackprozesse verändern sowohl das System selbst als auch seine Beziehungen zur Umwelt. Gerade diese Feedbackprozesse können durch organisationsdiagnostische Instrumente unterstützt werden, indem die Qualität der Informationen erhöht wird.

Die Bedeutung organisatorischer Wandelfähigkeit betont auch Luhmann (1985), indem er darauf verweist, dass sich Organisationen selbst konstruieren. Sie konstituieren sich als soziale Systeme, die eine Differenz zwischen sich und einer komplexen Umwelt herstellen, die letztlich als Identitätsbildung anzusehen ist. Durch die Herstellung eines Komplexitätsgefälles werden Grenzen zwischen Organisation und Umwelt gezogen. Damit schaffen sich Organisationen ihre spezifischen Umwelten und fokussieren sich auf die Umweltsegmente, die ihnen aktuell am relevantesten erscheinen. Diese impliziten Selektionsmechanismen können zu einem permanenten Optimierungsproblem werden. Damit der Bestand der Organisation nicht gefährdet ist, müssen Organisationen eine kontinuierliche Bereitschaft und Fähigkeit zum organisatorischen Wandel aufweisen.

Als eine viel versprechende Strategie, die diese systemtheoretische Sichtweise unterstützt, wird zunehmend das Konzept der „Lernenden Organisation“ herangezogen. Die Organisation wird nicht als Gegenstand von außen verändert, sondern verändert sich selbst, indem sie lernt. Dieser Ansatz verspricht, den Wandel von Organisationen „erfolgreicher“ zu bewältigen, weil er die Gesetzmäßigkeiten berücksichtigt, nach denen sich Systeme steuern und organisieren. Schreyögg & Noss (1997, S.68) betonen daher: *„Organisatorisches Lernen und organisatorische Lernfähigkeit machen die (lernende) Veränderung zur Leitidee einer zukunftsweisenden Unternehmenssteuerung“*. Entsprechend schlägt Guldin (2004) vor, die Diskussion zur „Organisationsentwicklung“ durch eine Konzeptualisierung hinsichtlich der „Veränderung von Organisationen“ oder des „organisationalen Wandels“ zu erweitern. Kluge und Schilling (2004) betonen, dass bezüglich eines Lernkonzepts im organisationalen Kontext drei wesentliche Merkmale berücksichtigt werden müssen: (a) Lernen als Prozess oder Ergebnis, (b) Lernergebnis als kognitive oder verhaltensbezogene Veränderung und (c) Bottom-up oder top-down-Prozesse beim Lernen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Abkehr von „klassischen“ Organisationsentwicklungskonzepten hin zu Aspekten einer lernenden Organisation durch vier Punkte gekennzeichnet ist. Schreyögg und Noss (1995) weisen darauf hin, dass der Wandel

- zum Normalfall wird,
- endogen und Teil der Systemprozesse ist,
- eine indirekte Steuerung zeigt,
- als eine generelle Kompetenz der Organisation verstanden werden muss.

2.6.7 Problematik

Trotz ausgiebiger Literatur über das organisationale Lernen oder über Lernende Organisationen wird das fehlende Potential zur praktischen Realisierung beklagt (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1999). Auch die konzeptionelle Vielfalt des Begriffes des Organisationalen Lernens beinhaltet Definitionen, die oft kaum miteinander zu verbinden sind (Dodgson, 1993) und spiegeln somit ein theoretisch konfus erscheinendes Feld wider. Zusammenfassend schreiben Müller-Stewens & Pautzke (1994, S.191), es sei:

„(...) bislang noch keine ausgearbeitete und umfassende Theorie des organisatorischen Lernens verfügbar; fast alle damit befassten Autoren betonen den fragmentarischen Charakter der bisherigen Beschäftigung mit diesem Phänomen“.

Die gleiche Sichtweise vertritt Wilke (1996), indem er davon ausgeht, dass Organisationen Lernmuster („collective minds“) erzeugen. Anhand von Individuen wird es der Organisation ermöglicht, die Lernmuster zu praktizieren. Organisationen sind, so Willke, durch ihre eigene Wissensbasis in der Lage, aus Beobachtungen der Umwelt Informationen abzuleiten. Sie benötigen dafür zwar den Menschen als „Beobachtungsinstrument“ (Willke, 1996, S.287), dieser jedoch wird von den Organisationen so „instrumentalisiert“, wie sie ihn für die eigenen Zwecke brauchen. Organisationen geben also ihren Mitgliedern die Vorgabe, in welchem Rahmen sie zu lernen haben.

3 Empirischer Teil

3.1 EMPIRISCHE FRAGESTELLUNGEN UND FORSCHUNGSANNAHMEN

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Auswirkung sowohl von unterschiedlichen Kommunikationsverläufen, wie formellen und informellen, als auch mit Vertrauen auf Lernprozesse in Unternehmen. Es werden folgende empirische Fragestellungen und dazugehörige Annahmen abgeleitet:

1. Welche soziodemographischen und strukturellen Faktoren können als Einflussgrößen für die Bewertung der informellen Kommunikation in Organisationen herangezogen werden? Welche Auswirkungen zeigen sich in Abhängigkeit vom Alter und vom Geschlecht? Folgende Annahmen sollen einer empirischen Überprüfung zugeführt werden:
 - a) Die Mitarbeiter sehen einen Nutzen in der informellen Kommunikation.
 - a) Je älter der Beschäftigte, umso mehr sieht er einen Nutzen in der informellen Kommunikation.
 - b) Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Dauer der Beschäftigung und der subjektiven Wichtigkeit der informellen Kommunikation. Länger Beschäftigte legen mehr Wert auf die informelle Kommunikation als jene Beschäftigten, die kürzere Zeit im Unternehmen sind.
 - d) Hinsichtlich der Geschlechtszugehörigkeit sehen Frauen mehr Nutzen in der informellen Kommunikation als Männer.
 - e) Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung schätzen mehr den Nutzen der informellen Kommunikation als diejenigen mit Führungsverantwortung.
 - f) Es besteht ein Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und Kooperation. Informelle Kommunikationsvorgänge sind förderlich für eine organisationale Zusammenarbeit und helfen, Probleme schneller zu bewältigen.
2. Welche Aspekte der informellen Kommunikation scheinen am wichtigsten für die Beschäftigten zu sein?

- a) Die Funktionen der informellen Kommunikation sind bezüglich des individuellen Nutzens unterschiedlich zu wichten.
3. Welcher Art ist der Zusammenhang zwischen formeller und informeller Kommunikation in einer Organisation?
- a) Informelle Kommunikation kann der Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation entgegenwirken.
- b) Beschäftigte, die zufrieden mit der Qualität der Besprechungen im Unternehmen sind, sehen weniger Anlass für die Förderung informeller Kommunikation, als diejenigen, die unzufrieden mit der Qualität der Besprechungen sind.
4. Welche Interaktionen bestehen zwischen formeller, informeller Kommunikation und organisationalem Lernen?
- a) Es zeigt sich ein Einfluss der formellen sowie der informellen Kommunikation auf die organisationalen Lernprozesse.
- b) Es gibt einige Facetten der Kommunikation, die das organisationale Lernen stärker beeinflussen.
- c) Es sind Unterschiede im Ausmaß des Zusammenhangs zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene zu registrieren.
5. Welche soziodemographischen und strukturellen Faktoren können als Einflussgrößen für das Vertrauen in Organisationen herangezogen werden? Welche Auswirkungen zeigen sich in Abhängigkeit des Alters und des Geschlechts?
- a) Jüngere Beschäftigte zeigen ein ausgeprägteres Vertrauen als ältere Personen.
- b) Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer und dem Ausmaß des Vertrauens. Eine stärkere Ausprägung des Vertrauens wird für Beschäftigte erwartet, die kürzer im Unternehmen tätig sind.

- c) Es lassen sich Unterschiede im Umfang des Vertrauens zwischen Männern und Frauen feststellen.
6. Inwieweit sind Zusammenhänge zwischen Vertrauen und organisationalem Lernen zu erkennen?
- a) In welchem Umfang beeinflusst das Vertrauen das organisationale Lernen?
 - b) Welche Dimension korreliert am stärksten mit dem organisationalem Lernen?
7. Lassen sich Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Kommunikation aufzeigen?
- a) Vertrauen korreliert positiv mit der informellen Kommunikation.
 - b) Das Vertrauen bewirkt einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen.
8. Welchen Einfluss hat der Organisationstyp auf Aspekte der Kommunikation und des organisationalen Lernens; inwieweit unterscheiden sich wirtschaftliche Unternehmen von Verwaltungsunternehmen?

3.2 BESCHREIBUNG DER METHODE

Die vorliegende Untersuchung wurde im Winter 2005 mit einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Sie erfolgte mit Hilfe eines Fragebogens bei 350 Mitarbeitern in den Personalabteilungen, des Vertriebes, und des Tradings eines Unternehmens im Bereich der Stromversorgung. In die Untersuchung gehen 195 Fragebögen ein, was einer Rücklaufquote von 55,71% entspricht. Die zweite Stichprobe betraf 450 Mitarbeiter im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Bei einer Rücklaufquote von 31,6% gelangen 142 Fragebögen in die Untersuchung. Die Teilnahme an der Befragung erfolgte in beiden Fällen freiwillig und unter Zusicherung von Wahrung der Anonymität der Angaben. Der zugrunde gelegte Fragebogen ist in mehrere Skalen gegliedert und erfasst folgende Bereiche (s. Anhang 3):

1. Allgemeiner Informationsaustausch im Unternehmen (Abschnitt A)
2. Formelle Kommunikation (Abschnitt B)
3. Informelle Kommunikation (Abschnitt C)
4. Lernprozesse im Unternehmen (Abschnitt D)
5. Vertrauen (nur in Firma B, Abschnitt E)
6. Soziodemographische Daten (Abschnitt F)

3.3 BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

Die empirische Untersuchung basiert auf zwei Stichproben. Die erste besteht aus 195 Angestellten eines süddeutschen Unternehmens im Bereich der Stromversorgung (Institution A). Die Befragten arbeiten überwiegend im kaufmännischen Bereich der Personalverwaltung (85,6%). Mitarbeiter mit gewerblicher Tätigkeit (8,7%) und des Außendienstes (0,5%) bilden eine (kleine) Minderheit. Die Befragten waren zu 54,4% Frauen und zu 45,6% Männern. Das Alter erstreckte sich von 18 bis zu 58 Jahren ($M=36,1$; $SD=9,2$). Im Durchschnitt waren die Befragten seit 14,01 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Eine Tätigkeit mit Führungsverantwortung übten 19% aus (s. Tabelle 1:). Eine Erweiterung der Stichprobe wurde angestrebt, aber aus internen „politischen“ Gründen wurde die Erhebung nur in den Personalabteilungen der Tochtergesellschaften innerhalb der Holding gestattet. Die Skala zum Vertrauen in Organisationen konnte bei dieser Stichprobe nicht appliziert werden.

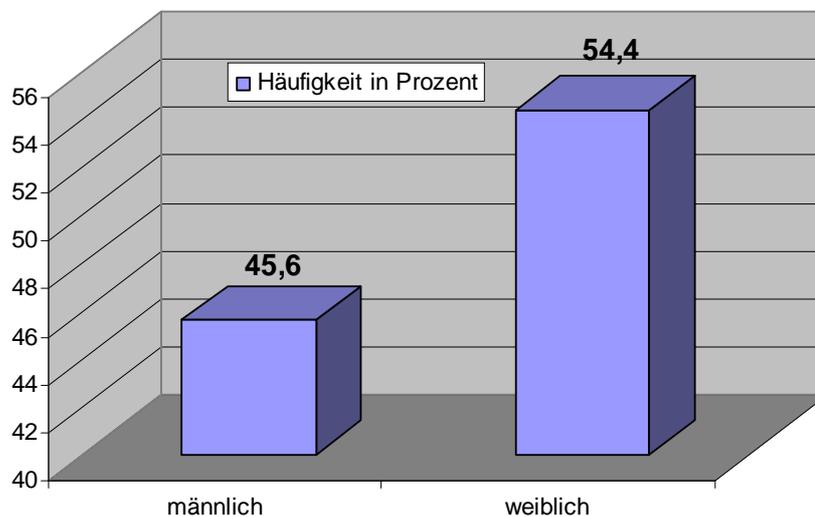


Abbildung 2: Geschlechtsunterschiede der Institution A

3.3 Beschreibung der Stichprobe

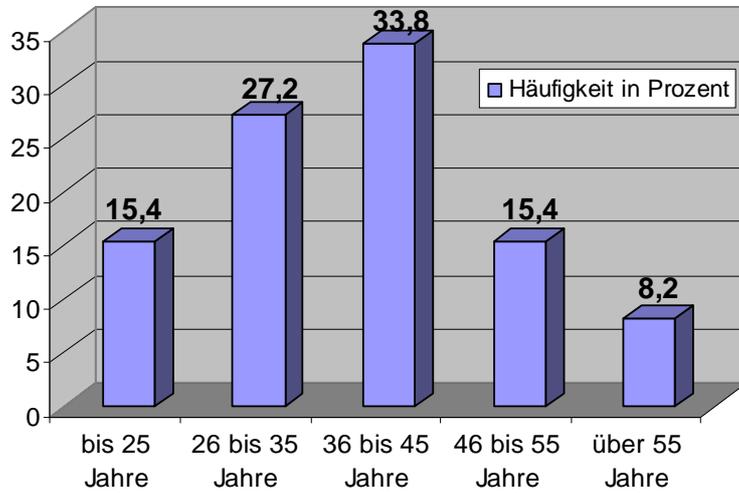


Abbildung 3: Altersstruktur der Institution A

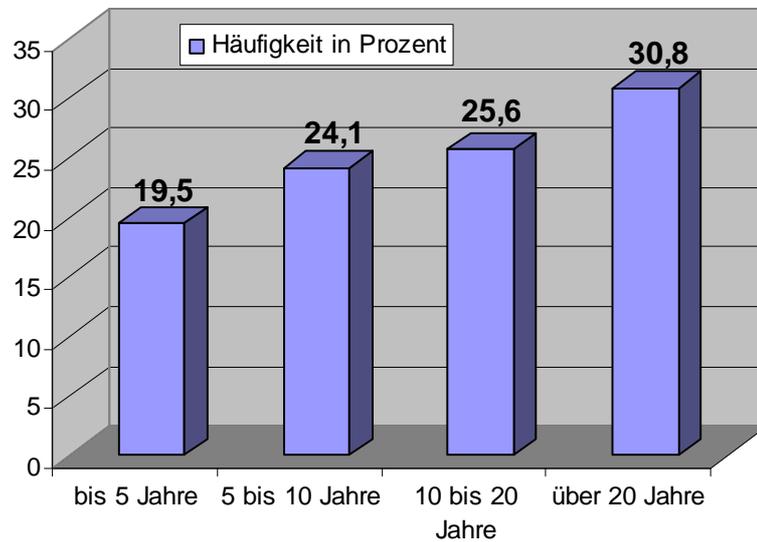


Abbildung 4: Beschäftigungsdauer in Institution A

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Tabelle 1: Tätigkeit im Unternehmen der Institution A

	N	%
ohne Führungsverantwortung	157	81
mit Führungsverantwortung	38	19
Gesamt	195	100

Die zweite Stichprobe besteht aus 143 Mitarbeitern einer öffentlichen Verwaltung in Berlin (Institution B). Überwiegend (69%) gingen weibliche Arbeitnehmer in die Befragung ein. Die jüngsten Teilnehmer waren zwischen 26 und 35 und die ältesten über 55 Jahre alt. 44,9% der Befragten waren über 20 Jahre in der Behörde tätig. In dieser Organisation gaben 15% der Mitarbeiter/innen an, eine Führungsverantwortung zu tragen (s. Tabelle 2). In dieser Studie wurden Angestellten aus den verschiedenen Dienstleistungsabteilungen der Behörde befragt.

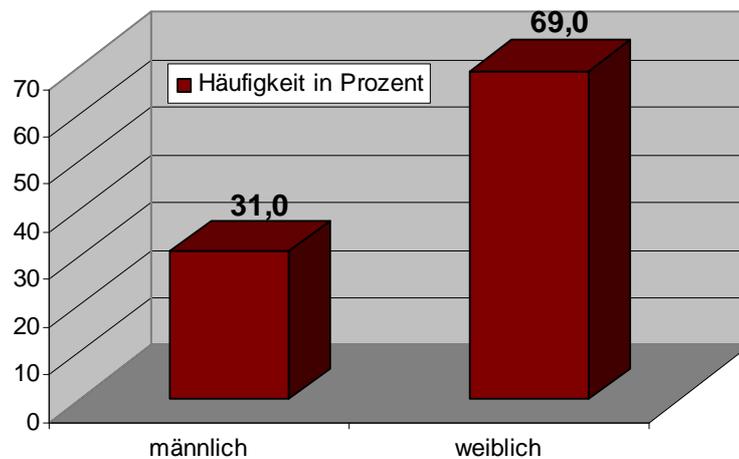


Abbildung 5: Geschlechtsunterschiede der Institution B

3.3 Beschreibung der Stichprobe

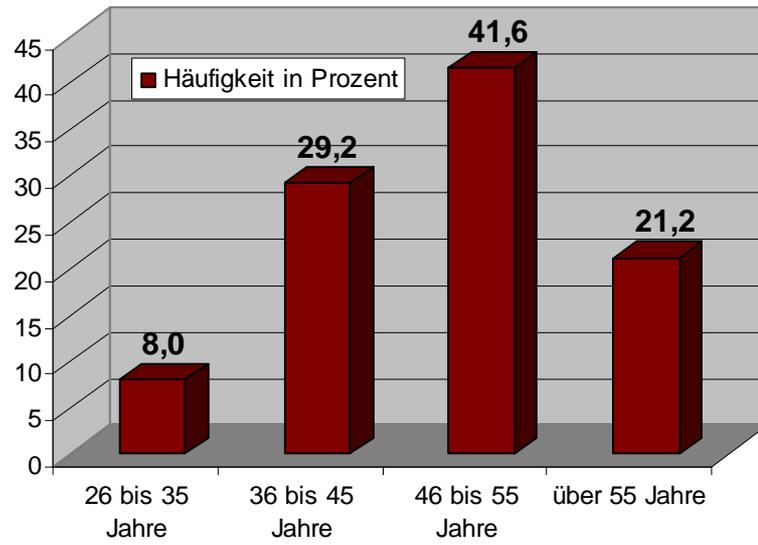


Abbildung 6: Altersstruktur der Institution B

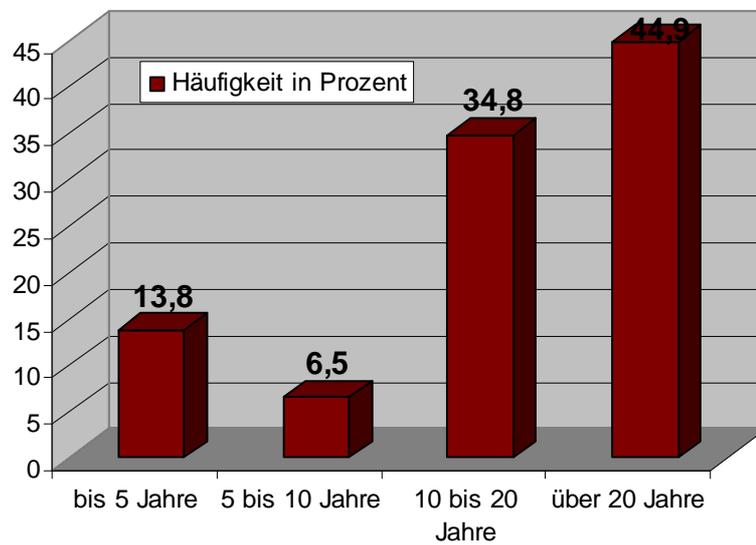


Abbildung 7: Beschäftigungsdauer in Institution B

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Tabelle 2: Tätigkeit im Unternehmen der Institution B

	N	%
ohne Führungsverantwortung	120	85
mit Führungsverantwortung	22	15
Gesamt	142	100

Der Einsatz des identischen Instrumentariums für beide Stichproben konnte nicht vollständig realisiert werden. So konnte im Unternehmen A die Vertrauensskala nicht eingesetzt werden und im Unternehmen B durften persönliche Daten nur kategorial erfasst werden. In beiden Firmen gelang es nicht, die Tätigkeiten der Befragten näher zu charakterisieren.

Diese Einschränkungen der Befragung haben erhebliche Konsequenzen für die Auswertung und Ergebnisdarstellung. Beide Studien wurden zu einer Gesamtstichprobe von 337 Teilnehmern zusammengefügt, um den allgemeinen Einfluss der Kommunikationsprozesse, sowohl der formellen wie auch der informellen auf die organisatorischen Lernprozesse analysieren zu können. Analysen zum Thema Vertrauen konnten nur anhand der Daten in Studie 2 erfolgen.

3.4 BESCHREIBUNG DES INSTRUMENTES

Ziel des eingesetzten Instrumentes war die Abbildung der Informationsquellen, des Informationsaustausches sowie des organisatorischen Lernens. In Firma B sollte zudem das „Vertrauen“ der Organisationsmitglieder erhoben werden. Der Fragebogen (vgl. Anhang 3) gliedert sich neben soziodemographischen Daten dementsprechend in fünf Teile: (a) allgemeiner Informationsaustausch im Unternehmen, (b) formelle Kommunikation, (c) informelle Kommunikation, (d) Lernprozesse im Unternehmen und (e) Vertrauen.

3.4.1 Allgemeiner Informationsaustausch im Unternehmen

In diesem Teil des Fragebogens wurden die Informationsquellen der befragten Mitarbeiter (z.B. Kollegen und Kunden) sowie die benutzten Kanäle und Medien (z.B. Telefon, Email) erfasst. Untersucht wurden die tatsächliche Nutzung einzelner Medien im Sinne der Erhebung des Ist-Zustandes und die benötigte Information im Sinne des Soll-Zustandes.

Die verwendeten Items orientieren sich an Skalen des „International Communication Association Audit“ (Downs, 1988; Goldhaber & Rogers, 1979). Nach DeWine und James (1988) handelt es sich um eines der am meisten eingesetzten Instrumente zum organisationalen Informationsfluss im angloamerikanischen Raum. Das Audit wird zur Erhebung der wahrgenommenen Kommunikationsprozesse in Organisationen eingesetzt und besteht im Original aus 122 Items, eingeteilt in acht Subskalen: „receiving information from others“, „sending information to others“, „follow-up on information sent“, „sources of information“, „timeliness of information“, „organizational communication relationships“, „organizational outcomes“ und „channels of information“. Für diese Studie wurden die zwei Skalen „sources of information“ und „channels of information“ ausgewählt. Die erste Skala besteht aus 8 Items, die die einzelnen Informationsquellen einer Organisation abbilden sollen, wie „unterstellte Mitarbeiter“, „Kollegen der Arbeitsgruppe“, „Personen in anderen Abteilungen“, „unmittelbare(r) Vorgesetzte(r)“, „Abteilungstreffen“, „mittlere Führungsebene“, „höchste Führungsebene“ und „Externe/Kunden“. Es soll mit dieser Skala erhoben werden, wie viel Informationen

die Befragten von den Quellen erhalten und wie viele sie tatsächlich davon benötigen. Die zweite Skala setzt sich aus 16 Items zusammen, welche die Informationskanäle in der Organisation abbilden. Beispiele für diese Kanäle sind „persönliche Gespräche“, „Telefongespräche“, „Intra- und Internet“, „Rundschreiben“, „Broschüren“ u.a. (s. Anhang 3). Diese zweite Skala soll ebenso den Ist – und Soll-Zustand der erhaltenen Informationen über die genannten Kanäle darstellen. Die Variablen des Originalinstrumentes sind über eine 5er Skala (1= sehr wenig bis 5= sehr viel) definiert, die bei der Übersetzung ins Deutsche beibehalten wurde.

3.4.2 Formelle Kommunikation (F)

Mit diesem Teil des Fragebogens werden Umfang und Güte der formellen Kommunikation in der Organisation abgebildet. Da kein bewährtes Instrument vorlag, das für die hier zu erhebenden Stichproben und ihre Arbeitsplätze Geltung beanspruchte, wurden die Items aus zwei Quellen zusammengestellt.

Die Skala „Formelle Kommunikation“ (B) besteht aus sieben Aussagen, u.a. basierend auf den Skalen „Mangelnde Beteiligung“, „Behinderung durch mangelnde Information“ und „Regelmäßige Besprechungen“ in Anlehnung an Felfe und Liepmann (2004). In den sieben Items wird nach dem Stellenwert und der Ausprägung der formellen Kommunikation im Unternehmen direkt gefragt. Sie setzen wie folgt zusammen:

(1 = *trifft überhaupt nicht zu*, 2 = *trifft eher nicht zu*, 3 = *teils/teils*, 4 = *trifft eher zu*, 5 = *trifft vollständig zu*)

- a) „Der Stellenwert der formellen Kommunikation im Unternehmen ist sehr hoch.“ (B1.1)
- b) „Ich werde durch formelle Kommunikation über die Ziele des Unternehmens ausreichend informiert.“ (B1.2)
- c) „Ich werde durch formelle Kommunikation über Veränderungsprozesse ausreichend informiert.“ (B1.3)
- d) „Der formelle Informationsfluss im Unternehmen ist mir zu langsam.“ (B1.4)

- e) „Für meine Arbeit brauche ich hauptsächlich Informationen, die auch irgendwo dokumentiert sind.“ (B1.5)
- f) „Es herrscht ein Überfluss an formellem Informationsaustausch im Unternehmen.“ (B1.6)
- g) „Mir wäre es lieber, wenn weitergegebene Informationen öfters protokolliert würden.“ (B1.7)

Die drei zusätzlichen Skalen sollen den allgemeinen und offiziellen Kommunikationsablauf widerspiegeln und werden anhand folgender Items gegliedert:

Mangelnde Beteiligung an Entscheidungen

(1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollständig zu)

- a) „Vorschläge oder Beschwerden der Mitarbeiter versacken irgendwo.“ (B1.8)
- b) „Von Mitarbeitern wird viel Anpassung und Unterordnung erwartet.“ (B1.9)
- c) „Bei Veränderungen werden die Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen gestellt.“ (B1.10)
- d) „Meine Leitung ist interessiert, Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter aufzunehmen und umzusetzen.“ (B1.11)

Behinderung durch mangelnde Information

(1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft vollständig zu)

- a) „Für die unmittelbare Erledigung meiner Arbeit muss ich wichtigen Informationen „nachlaufen“.“ (B1.12)

- b) „Für meine Arbeit erhalte ich wichtige Informationen oft gar nicht oder zu spät.“ (B1.13)
- c) „Informationen in den Unterlagen sind häufig unklar, unvollständig oder widersprüchlich, so dass ich oft nachfragen muss.“ (B1.14)
- d) „Ich wünsche mir mehr Weiterbildung zu fachlichen Aspekten.“ (B1.14)

Regelmäßige Besprechungen

(1 = *sehr schlecht*, 2 = *eher schlecht*, 3 = *teils/teils*, 4 = *eher gut*, 5 = *sehr gut*)

- a) „Wie schätzen Sie die Besprechungsleitung ein, z.B. ob jeder zu Wort kommt?“ (B2.1)
- b) „Wie schätzen Sie den Informationsgehalt ein, z.B. was Sie dabei erfahren?“ (B2.2)
- c) „Wie schätzen Sie die Effektivität ein, z.B. was dabei herauskommt, was geklärt werden kann?“ (B2.3)

(1 = *viel zu selten*, 2 = *eher zu selten*, 3 = *gerade richtig*, 4 = *eher zu oft*, 5 = *viel zu oft*)

- d) „Wie schätzen Sie die Häufigkeit von Besprechungen ein?“ (B2.4.)

Wie sich die einzelnen Items zu Skalen zusammengesetzt haben wird im Ergebnisteil anhand von Faktoren- und Reliabilitätsanalysen dargestellt.

3.4.3 Informelle Kommunikation (I)

In diesem Abschnitt des Fragebogens (C) soll die Ausprägung und die Wahrnehmung der informellen Kommunikation erhoben werden. Im ersten Teil (C1) wird nach der vorhandene Einstellung zur informellen Kommunikation in der Organisation, dessen Förderung und Weitergabe gefragt. Im zweiten Teil (C2) wird die Meinung der Befragten zur informellen Kommunikation in der Arbeit abgebildet. Die Item-Skalierung geht von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 = *trifft vollständig zu*.

Der Frageblock (C1) besteht aus 12 Items. Die ersten 8 Items stammen aus einer Befragung zur Anwendung innovativer Kommunikationstechnologien des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim. Folgende Items wurden übernommen:

- a) „Es gibt Sitzcken auf den Gängen oder etwas Entsprechendes, wo man sich informell treffen kann.“ (C1.1)
- b) „Spontane Gespräche „auf dem Gang“ werden von Vorgesetzten nicht gerne gesehen.“ (C1.2)
- c) „Es gibt eine flexible Arbeitszeitgestaltung.“ (C1.3)
- d) „Es gibt eine ausgeprägte „Kultur der offenen Türen“; jeder ist für jeden ansprechbar.“ (C1.4)
- e) „Im Unternehmen wird “management by walking around” (Führungskräfte, die persönlich auf ihre Mitarbeiter zugehen, statt nur von ihren Büros aus zu delegieren) praktiziert.“ (C1.5)
- f) „Es gibt informelle Treffen zwischen Führungskräfte und Mitarbeitern zum lockeren Meinungsaustausch („Kamingespräche“).“ (C1.6)
- g) „Arbeitsräume werden so gestaltet, dass Gespräche und der Meinungsaustausch zwischen Kollegen gefördert werden.“ (C1.7)
- h) „Arbeitsräume werden so gestaltet, dass die Zusammenarbeit mit Kollegen vereinfacht wird.“ (C1.8).

Um den Informationsfluss der informellen Kommunikation untersuchen zu können, wurde die Skala „Informationsfluss“ (Felfe & Liepmann, 2004) eingesetzt:

Informationsfluss

- a) „Über Ziele und Entwicklung des Unternehmens bin ich gut informiert.“ (C1.9)
- b) „Wichtige Dinge erfährt man häufig aus der „Gerüchteküche“.“ (C1.10)
- c) „Wichtige Informationen von „oben“ dringen kaum bis nach „unten“ durch.“ (C1.11)

- d) „Ich habe den Eindruck, dass die Leitung des Unternehmens über die wirklichen Probleme in der Praxis gut informiert ist.“ (C1.12)

Die Autoren verweisen darauf, dass mit dieser Skala der allgemeine Informationsfluss einer Organisation erfasst werden soll. Eine mögliche „Integration“ in den Themenblock „informelle Kommunikation“ soll im Rahmen von Dimensionsanalysen empirisch geklärt werden.

In der Firma A wurde zusätzlich erfasst, wie viel Zeit die Mitarbeiter mit informellen Gesprächen verbringen (C2). Die Skalierung geht von 1 = *bis zu einer halben Stunde täglich* bis 5 = *ca. 4 Stunden täglich*. Dieses Item wird für deskriptive Ziele verwendet.

Im zweiten Teil (C3) des Themenblocks wird vorrangig nach der Meinung des Mitarbeiters zur informellen Kommunikation gefragt. Damit soll die Einstellung (i.w.S.) zur informellen Kommunikation erfasst werden und der „organisatorischen Einstellung“ gegenüber gestellt werden. Folgende Items wurden eingebracht:

- a) „Ich wünsche mir, öfter während meiner Arbeitszeit informell kommunizieren zu können.“ (C3.1)
- b) „Ich halte informelle Kommunikation in der Arbeit für sehr wichtig.“ (C3.2)
- c) „Informelle Kommunikation hilft mir Probleme und Aufgaben schneller zu bewältigen.“ (C3.3)
- d) „Ich finde der Nutzen von informeller Kommunikation liegt auf der Hand.“ (C3.4)
- e) „Ich finde informelle Kommunikation ist eine Zeitverschwendung.“ (C3.5)
- f) „Ich finde, dass informelle Gespräche die Kooperation zwischen den Mitarbeitern erhöht.“ (C3.6)
- g) „Informelle Gespräche helfen mir, Dokumente, Broschüren, Handbücher u. ä. besser zu verstehen.“ (C3.7)
- h) „Ich finde viel Information aus informeller Kommunikation völlig unnötig.“ (C3.8)
- i) „Anhand von informeller Kommunikation fällt es mir leichter Neues zu lernen.“ (C3.9)
- j) „Spontane und informelle Gespräche stören meine Konzentrationsfähigkeit bei der Arbeit.“ (C3.10)

- k) „Ich finde, dass informelle Kommunikation die Zusammenarbeit fördert.“ (C3.11)
- l) „Der Austausch über private Themen mit Kollegen hilft mir auch bei meiner Arbeit.“ (C3.12).

Eine Bündelung der Items zu übergeordneten Dimensionen wird anhand der faktorenanalytischer Strategien vorgenommen (s. Abschnitt 3.6.3).

In der Firma A (N=195) wurden zwei weitere Fragen gestellt (C4 und C5): „Wo wird im Unternehmen hauptsächlich informell kommuniziert?“ und „Wie könnte das Unternehmen die informelle Information besser fördern?“

3.4.4 Lernprozesse im Unternehmen (L)

Mit diesem Teil des Erhebungsinstrumentes wird die Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen in Bezug auf die organisationale Lernkultur erfasst; in welchem Ausmaß wird das Unternehmen als eine wissensorientierte Organisation eingeschätzt. Damit steht die Förderung von Lernprozessen im Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses. Dabei wurde auf die von Watkins & Marsik (2003) validierte Skala „Dimensions of the Learning Organization“ (DLOQ) zurück gegriffen. Sie besteht aus folgenden sieben Subskalen: (1) kontinuierliches Lernen, (2) Unterstützung von Fragen und Dialoge, (3) Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen, (4) Gestaltung von Systeme zur Erfassung und Teilung von Wissen, (5) Befähigung von Mitarbeitern, (6) Organisationale Interaktionen und (7) Führung. Die ersten beiden sollen das Lernen auf individueller Ebene, die letzten vier auf organisationaler Ebene abbilden. Lernen in Teams spiegelt das Gruppenlernen wider. Das bisherige Antwortformat wurde von 0 bis 6 (von 0 = *fast nie* bis 6 = *fast immer*) in das Format 1 bis 5 geändert, um eine einheitliche Skalierung zu gewährleisten. Die Einteilung der Items auf die entsprechenden Dimensionen sieht wie folgt aus:

Lernen auf individueller Ebene (D1)

1. Kontinuierliches Lernen

„In meinem Unternehmen/meiner Arbeitsabteilung...

- a)... sprechen Mitarbeiter offen über Ihre Fehler, um von anderen zu lernen.“ (D1.1)

- b)... wissen Mitarbeiter, welche Kompetenzen sie brauchen, um zukünftige Aufgaben bearbeiten zu können.“ (D1.2)
- c)... unterstützen sich Mitarbeiter gegenseitig beim Lernen.“ (D1.3)
- d)... werden Mitarbeiter finanziell oder durch andere Ressourcen unterstützt, um sich weiterbilden zu können.“ (D1.4)
- e)... wird Mitarbeitern Zeit gegeben zu lernen.“ (D1.5)
- f)... werden Probleme als eine Gelegenheit betrachtet dazuzulernen.“ (D1.6)
- g)... wird das Lernverhalten der Mitarbeiter anerkannt.“ (D1.7)

2. Unterstützung von Fragen und Dialoge

- a)... geben sich Mitarbeiter gegenseitig offenes und ehrliches Feedback (Rückmeldungen).“ (D1.8)
- b)... hören sich Mitarbeiter erst den Standpunkt des anderen an, bevor sie ihren vertreten.“ (D1.9)
- c)... werden Mitarbeiter gefördert „Warum“ zu fragen, unabhängig von der Hierarchie.“ (D1.10)
- d)... erfragen Mitarbeiter die Meinung anderer zu einem Thema, zu einem geäußerten Standpunkt.“ (D1.11)
- e)... behandeln sich Mitarbeiter mit Respekt.“ (D1.12)
- f)... nehmen sich Mitarbeiter Zeit, um Vertrauen miteinander aufzubauen.“ (D1.13)

Lernen in Gruppen Ebene (D2)

3. Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen

„In meinem Unternehmen/meiner Abteilung...

- a)... haben Teams die Freiheit, ihre Ziele den Erfordernissen anzupassen.“ (D2.1)
- b)... spielen in Teams Abstammung, hierarchische Ebene, Kultur oder anderer Unterschiede keine Rolle.“ (D2.2)

c)... sind Teams sowohl auf das Gruppenziel wie auch auf gute Zusammenarbeit fokussiert.“ (D2.3)

d)... werden Ansichten auf Grund von Diskussionen oder neuen Informationen revidiert.“ (D2.4)

e)... werden Teams als Ganzes belohnt, wenn sie ein Ziel erreicht haben.“ (D2.5)

f)... vertrauen Teams darauf, dass das Unternehmen ihren Empfehlungen folgt.“ (D2.6)

Lernen in Organisatorischer Ebene (D3)

4. Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen

„Mein Unternehmen/meine Abteilung...

a)... gibt seinen Mitarbeitern Möglichkeiten zum gegenseitigen Informationsaustausch (z.B. durch Foren, offene Meetings und Vorschlagssysteme).“ (D3.1)

b)... ermöglicht seinen Mitarbeitern, benötigte Informationen zu jeder Zeit schnell und einfach zu bekommen.“ (D3.2)

c)... kennt die aktuellen Kompetenzprofile seiner Mitarbeiter. (D3.3)

d)... entwickelt Methoden, um Lücken zwischen aktuellen und erwarteten Leistungen zu messen. (D3.4)

e)... stellt neue erworbene Erfahrungen allen Mitarbeitern zur Verfügung.“ (D3.5)

f)... bewertet Nutzen von Trainings unter Berücksichtigung der aufgewandten Zeit und eingesetzten Ressourcen.“ (D3.6)

5. Befähigung von Mitarbeitern

a)... weiß Eigeninitiative von Mitarbeitern zu schätzen.“ (D3.7)

b)... gibt Mitarbeitern die Gelegenheit der Auswahl hinsichtlich ihrer Arbeitsaufträge.“ (D3.8)

c)... fördert den Beitrag von Mitarbeiter an den unternehmerischen Zielen. (D3.9)

d)... gibt den Mitarbeitern die Kontrolle über die Ressourcen, die sie benötigen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten.“ (D3.10)

e)... unterstützt Mitarbeiter, die ein kalkuliertes Risiko eingehen.“ (D3.11)

f)... sorgt dafür, dass die unternehmerische Vision auf allen Ebenen und Arbeitsgruppen geteilt werden.“ (D3.12)

6. Organisationale Interaktion

a)... hilft Mitarbeitern einen Ausgleich zwischen Beruf und Familie zu finden.“ (D3.13)

b)... fördert das globale Denken der Mitarbeiter.“ (D3.14)

c)... fördert Mitarbeiter, die Sicht des Kunden in Entscheidungsprozesse einzubringen.“ (D3.15)

d)... achtet auf mögliche Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen auf die Mitarbeiter.“ (D3.16)

e)... arbeitet mit seinem gesellschaftlichen Umfeld zusammen, um gemeinsame Bedürfnisse zu erfüllen.“ (D3.17)

f)... fördert beim Problemlösen die unternehmensweite Kommunikation.“ (D3.18)

7. Unterstützende Führungskraft

„In meinem Unternehmen...

a)... unterstützen Führungskräfte Anfragen für Weiterbildungen und Training.“ (D3.19)

b)... teilen Führungskräfte aktuelle Informationen über Wettbewerber, Markttrends und organisatorische Entscheidungen mit den Mitarbeitern.“ (D3.20)

c)... befähigen Führungskräfte, andere die organisatorische Vision zu verwirklichen.“ (D3.21)

d)... betreuen und unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter.“ (D3.22)

e)... suchen Führungskräfte ständig Gelegenheiten Neues zu lernen.“ (D3.23)

f)... überprüfen die Führungskräfte, ob das organisatorische Handeln mit den Werten des Unternehmens übereinstimmt.“ (D3.24)

3.4.5 Vertrauen (V)

Die Ausprägung des Vertrauens zwischen Mitarbeitern und ihrer Arbeitsgruppe bzw. zwischen Mitarbeitern/innen und der/dem Vorgesetzten stellt einen weiteren Schwerpunkt dar. Die Skala „The Behavioural Trust Inventory“ (BTI), validiert von Gillespie (2003), konzentriert sich auf die Bereitschaft eines Mitarbeiters, sich in verletzbar („vulnerable“) Situationen in seiner Arbeitsbeziehung zu begeben. Der BTI besteht ursprünglich aus drei Abschnitten. Der erste Teil analysiert das Vertrauen des Mitarbeiters zu seinem Vorgesetzten (Manager Version), im zweiten Teil wird die Bereitschaft dargelegt, einem Teammitglied zu vertrauen (Follower/Peer Version) und im dritten Teil wird das Vertrauen zum „Team insgesamt“ erhoben (Team Version) Für die vorliegende Erhebung wurden die Manager- und die Team-Version angewandt. Jeder Abschnitt besteht aus zehn Items, die zwei Skalen abbilden.

Die ersten fünf Items beziehen sich jeweils auf den „Verlass“ („reliance“) bezüglich der arbeitsbezogenen Fähigkeit des Vorgesetzten oder der Arbeitsgruppe,

- a) „Ich bin bereit, auf die aufgabenbezogenen Fertigkeiten und Fähigkeiten meines Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) zu vertrauen.“ (E1.1, E2.1)
- b) „Ich bin bereit, bei der eigenständigen Bearbeitung eines wichtigen Themas von meinem Vorgesetzten (von meiner Arbeitsgruppe) abhängig zu sein.“ (E1.2, E2.2)
- c) „Ich bin bereit meinem Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) zuzutrauen, dass er meine Arbeit gegenüber Dritten korrekt präsentiert.“ (E1.3, E2.3)
- d) „Ich bin bereit mich in schwierige Situationen zu begeben, in denen ich auf die Unterstützung meines Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) angewiesen bin.“ (E1.4, E2.4)
- e) „Ich bin bereit, auf die arbeitsbezogenen Urteile meines Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) zu vertrauen.“ (E1.5, E2.5)

Die restlichen fünf Items betreffen die Bereitschaft zur „Offenbarung“ („disclosure“) von privaten Angelegenheiten dem Vorgesetzten und der Arbeitsgruppe gegenüber in der Arbeit.

- a) „Ich bin bereit, meinem Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) Privates anzuvertrauen.“ (E1.6, E2.6)
- b) „Ich bin bereit, meine arbeitsbezogene Probleme oder Schwierigkeiten mit meinem Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) zu diskutieren, auch wenn dies potenziell nachteilig für mich ausgelegt werden könnte.“ (E1.7, E2.7)
- c) „Ich bin bereit, meinem Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) persönliche Angelegenheiten mitzuteilen, die meine Arbeit beeinflussen.“ (E1.8, E2.8)
- d) „Ich bin bereit, meinem Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) ehrlich über meine Gefühle hinsichtlich meiner Arbeit zu sprechen, auch wenn es um negatives Empfinden oder Frustration geht.“ (E1.9, E2.9)
- e) „Ich bin bereit, offen über meine persönliche Einstellungen/Anschauungen zu Themen, die über das Arbeitsgebiet hinausgehen, mit meinem Vorgesetzten (meiner Arbeitsgruppe) zu reden.“

Auch in diesem Fall wurde das Antwortformat auf fünf Skalenpunkte angepasst (ursprünglich von 1 = *auf keinen Fall bereit* bis 7 = *absolut bereit*).

3.5 AUSWERTUNGSMETHODIK

Der Auswertung erfolgte grundsätzlich im Rahmen des allgemeinen linearen Modells. Einer der Schwerpunkte lag in der Durchführung notwendiger Dimensionsanalysen. Hier wurde vornehmlich auf Faktorenanalysen zurück gegriffen, die im Rahmen explorativer Strategien zum Einsatz gekommen waren. Bevorzugt wurden dabei Hauptkomponentenanalysen mit orthogonalen (Varimax-Rotation) Strukturen.

3.6 BESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE

In diesem Abschnitt werden die Dimensionen aller eingesetzten Instrumente vorgestellt, um dann die im Abschnitt 3.6.6 abgeleiteten Fragestellungen und Annahmen empirisch zu überprüfen. Wie bereits erwähnt, lag kein durchgängig bewährtes Instrument sowohl zur Erfassung der formellen als auch der informellen Kommunikation vor. Dementsprechend kamen wie erwähnt explorative Faktorenanalysen zum Einsatz, mit dem Ziel, daraus entsprechende Skalen zu operationalisieren. Für die schon eingesetzten Instrumente DLOQ (Dimension of Learning Organization Questionnaire) und BTI (Behavioural Trust Inventory) wurde anhand konfirmatorischer Analysen eine Äquivalenzüberprüfung der Struktur bei der vorliegenden Stichprobe eingebracht.

3.6.1 Kommunikationsverhalten in Organisationen

Die Skalen des “International Communication Association Audit” (Downs, 1988; Goldhaber & Rogers, 1979) wurden eingesetzt, um das Kommunikationsverhalten in den Organisationen zu untersuchen. Es wurde der Frage nachgegangen, wie und mit wem die Befragten in ihrem Alltag kommunizieren. An erster Stelle wurden sowohl die acht Items, welche die Informationsquellen darstellen als auch die 15 Items, die die Kommunikationskanäle abbilden, anhand der Mittelwerte analysiert.

Bedeutung und Nutzung der Informationsquellen in Unternehmen

Es wurden verschiedene Informationsquellen angeboten und die Nutzungsintensität erfasst. Das Ergebnis zeigt Tabelle 3.

Tabelle 3: Deskriptive Statistik der Informationsquellen des IST-Zustandes

	N	M	SD
Unterstellten Mitarbeiter	135	3,09	1,05
Kollegen eigener Abteilung	337	3,54	0,79
Personen anderer Abteilungen	337	2,65	0,90
Unmittelbare Vorgesetzte	337	3,56	0,89
Abteilungstreffen	337	3,30	0,98
Mittlere Führungsebene	337	2,83	0,97
Höchste Führungsebene	337	2,17	0,98
Externe/Kunden	337	2,20	1,01

N = Anzahl der Fälle; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Die geringere Anzahl von Fällen bei „Unterstellte Mitarbeiter“ (N=135) ist darauf zurück zu führen, dass nicht alle Befragten über unterstellte Mitarbeiter verfügen.

Es kann gezeigt werden, dass die häufigsten Informationen aus dem eigenen Arbeitsbereich stammen, seien es die der unmittelbaren Vorgesetzten oder der Kollegen. Allerdings liegt der Wert nicht deutlich über dem Skalenmittel. Informationen aus der Unternehmensführung sind ebenso wie Informationen von Kunden nur wenig bedeutsam. Insgesamt widerspiegelt sich bei den Quellen, dass ihre Bedeutsamkeit eine Funktion in der Nähe zum Arbeitsplatz der Befragten hat.

Würde eine Befragung mit Mitarbeitern aus dem Verkaufsbereich eines Unternehmens durchgeführt, so ist es sehr wahrscheinlich, dass in Anbetracht des intensiven Austausches zwischen dem Kunden und dem Verkäufer Kundeninformationen einen erheblich höheren Anteil an Kommunikationsinhalten haben als in Verwaltungsabteilungen.

Tabelle 4: Deskriptive Statistik der Informationsquellen des SOLL-Zustandes

	N	M	SD
Unterstellten Mitarbeiter	140	3,41	0,97
Kollegen eigener Abteilung	337	3,78	0,76
Personen anderer Abteilungen	337	3,10	0,87
Unmittelbare Vorgesetzte	337	3,86	0,81
Abteilungstreffen	337	3,43	0,85
Mittlere Führungsebene	337	3,13	0,91
Höchste Führungsebene	337	2,66	1,03
Externe/Kunden	337	2,54	1,11

N = Anzahl der Fälle; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Neben dem Ist-Zustand wurde auch der Soll-Zustand erhoben. Damit wurde erfasst, von wem sich die Mitarbeiter/innen mehr Informationen wünschen würden oder aber auch mit Informationen „überflutet“ werden.

Die Beschäftigten benötigen am meisten Informationen vom unmittelbaren Vorgesetzten (M=3,86) und von Kollegen/innen der eigenen Arbeitsabteilung (M=3,78). Die Mittelwerte liegen höher als jene für die Ist-Analyse. Es scheint, dass im Allgemeinen die Befragten sich mehr Informationen aus diesen beiden Quellen wünschen. Auch die Abteilungstreffen werden als eine wichtige Informationsquelle wahrgenommen (M=3,43). Obwohl generell alle Mittelwerte gegenüber der Ist-Analyse erhöht sind, kann gezeigt werden, dass die höchste Führungsebene, Externe oder Kunden nicht zu den wichtigsten Informationsquellen zählen.

Um die Funktionen jeder Quelle deutlicher heraus zu arbeiten, wurden die zugehörigen Items verglichen und die Defizite oder „Überfluss“ an Informationen in Abhängigkeit der Quellen analysiert (s. Abbildung 8). Es wurden Prozentwerte angegeben (IST/SOLL \times 100). Werte kleiner als 100 deuten Defizite an, Werte über 100 verweisen im umgekehrten Fall auf zu viel Informationen aus einer bestimmten Quelle.

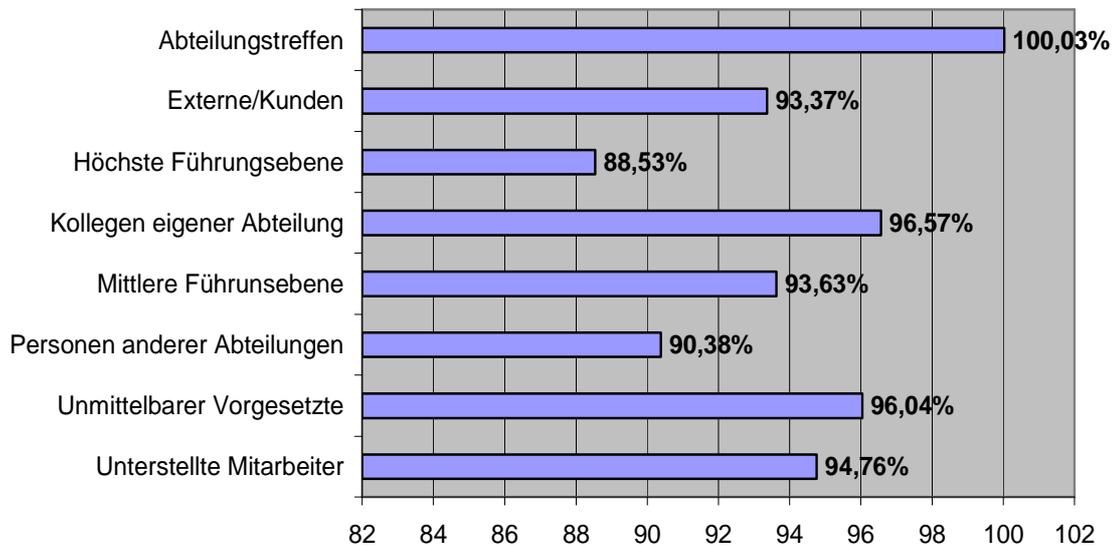


Abbildung 8: Informationsdefizit oder -überschuss je nach Quelle

Es ist ersichtlich, dass der geringste Unterschied beim Informationsaustausch in Abteilungstreffen erfolgt. Danach ist die Wahrnehmung, dass die Informationen, die von Kollegen aus der eigener Abteilung stammen, relativ zufriedenstellend sind. Die Befragten verweisen auf eher zufällige Differenzen zwischen den erhaltenen und den benötigten Informationen. Das betrifft alle vier Quellen: (1) unterstellte Mitarbeiter, (2) unmittelbare Vorgesetzte, (3) mittlere Führungsebene und (4) Externe/Kunden. Personen anderer Abteilungen und die höchste Führungsebene sind im Verhältnis zur Informationsweitergabe am defizitärsten.

Es muss jedoch in Betracht gezogen werden, dass die Quellen, die prozentual ein etwas höheres Defizit zeigen, nicht die wichtigste Informationsquellen für den Beschäftigten sein müssen. Als Beispiel gilt die höchste Führungsebene am defizitärsten, aber der Mittelwert von $M=2,66$ (s. Tabelle 4) für die benötigte Quantität an Informationen von der höchsten Führungskraft verdeutlicht, dass das Ausmaß nicht so umfangreich sein muss, wie der Vergleich mit anderen Informationskanälen zeigt. Das Gleiche gilt mit der zweitgrößten Defizitsrate für Personen anderer Abteilungen. Der Mittelwert von $M=3,1$ zeigt auch hier, dass die Informationen nur in einem durchschnittlichen Umfang benötigt werden.

Bedeutung und Nutzung der Informationskanäle in Unternehmen

Um die Kommunikationsprozesse eines Unternehmens besser verstehen zu können ist es wichtig, die für den alltäglichen Informationsaustausch gewählten und zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle zu analysieren. Die Wichtigkeit der in der Kommunikation genutzten Kanäle zeigt Tabelle 5.

Tabelle 5: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des IST-Zustandes

	N	M	SD
E-mails	337	3,92	0,89
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	337	3,72	0,81
Meeting mit Vorgesetzte	337	3,44	0,95
Telefongespräche	337	3,22	0,96
Intranet	337	3,06	0,99
Rundschreiben/Mitarbeiterzeitungen	337	2,82	0,89
Informationsveranstaltungen	337	2,66	0,90
Internet	337	2,59	1,14
Broschüren/Fachliche Handbücher	337	2,56	1,05
Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften	337	2,47	1,07
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	337	2,38	1,17
Briefe/Aushänge/Notizen	337	2,34	0,96
Intranet-Forum (interaktiv)	337	2,09	0,99
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	337	2,03	1,02
Anrufbeantworter/Sprach-Mailbox	337	1,60	0,81
Audio- und Videokonferenzen	195	1,52	0,70
N = Anzahl der Fälle; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung			

Die geringere Anzahl von Fällen bei „Audio- und Videokonferenzen“ (N=195) ist darauf zurück zu führen, dass dieser Kommunikationskanal nur in Firma A zur Verfügung stand.

Der Ist-Zustand gibt an, in welcher Intensität die Kanäle tatsächlich verwendet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass in Unternehmen Informationen im Alltag mit Abstand über E-Mails (M=3,92) und persönliche Gespräche (M=3,72) ausgetauscht werden. Über Meetings mit Vorgesetzten (M=3,44) und Telefongespräche (M=3,22) werden auch noch überdurchschnittlich Informationen mitgeteilt. Das Intranet wird mittelmäßig (M=3,06) benützt. Anrufbeantworter (M=1,60) und Audio-Videokonferenzen (M=1,52) werden kaum für den alltäglichen Informationsaustausch verwendet oder wahrgenommen.

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

In Tabelle 6 wird der Soll-Zustand präsentiert. Hier wird abgebildet, wie viele Information die Beschäftigten tatsächlich über welche Kanäle zu erhalten wünschen.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des SOLL-Zustandes

	N	M	SD
E-mails	337	3,72	0,85
Meeting mit Vorgesetzte	337	3,72	0,87
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	337	3,71	0,84
Telefongespräche	337	3,48	0,93
Intranet	337	2,92	0,93
Broschüren/Fachliche Handbücher	337	2,83	1,08
Internet	337	2,78	1,08
Rundschreiben/Mitarbeiterzeitungen	337	2,59	0,95
Informationsveranstaltungen	337	2,59	0,99
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	337	2,53	1,20
Briefe/Aushänge/Notizen	337	2,45	1,04
Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften	337	2,36	1,04
Intranet-Forum (interaktiv)	336	2,15	1,02
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	337	2,07	1,03
Anrufbeantworter/Sprach-Mailbox	337	1,72	0,93
Audio- und Videokonferenzen	195	1,68	0,84

N = Anzahl der Fälle; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Die Beschäftigten vertreten die Meinung, dass die wichtigsten Kommunikationsinstrumente für organisationalen Informationsaustausch die E-Mail (M=3,72) sowie die Meetings mit Vorgesetzten (M=3,72) und die persönlichen Gesprächen sind (M=3,71). Telefongespräche stehen erst an vierter Stelle (M=3,48) und

das Intranet wird nur als mittelmäßiges Kommunikationsinstrument betrachtet (M=2,92). So wie die Ergebnisse auch den IST-Zustand angeben, bewerten die Mitarbeiter den Anrufbeantworter und Audiokonferenzen im Durchschnitt als wenig effektiv für den optimalen Informationsaustausch im Alltag.

Um die Funktionen jedes Kanals besser zu verdeutlichen wurden die zugehörigen Items verglichen und wie bei der Analyse der Quellen Defizite oder „Überfluss“ an Informationen in Abhängigkeit der Kanäle überprüft (s. Abbildung 9). Auch hier werden Prozentwerte angegeben (IST/SOLL) $\times = 100$). Werte kleiner als 100 deuten auf Defizite hin und im umgekehrten Fall verweisen Werte über 100 auf zu viel Informationen aus einem bestimmten Kanal.

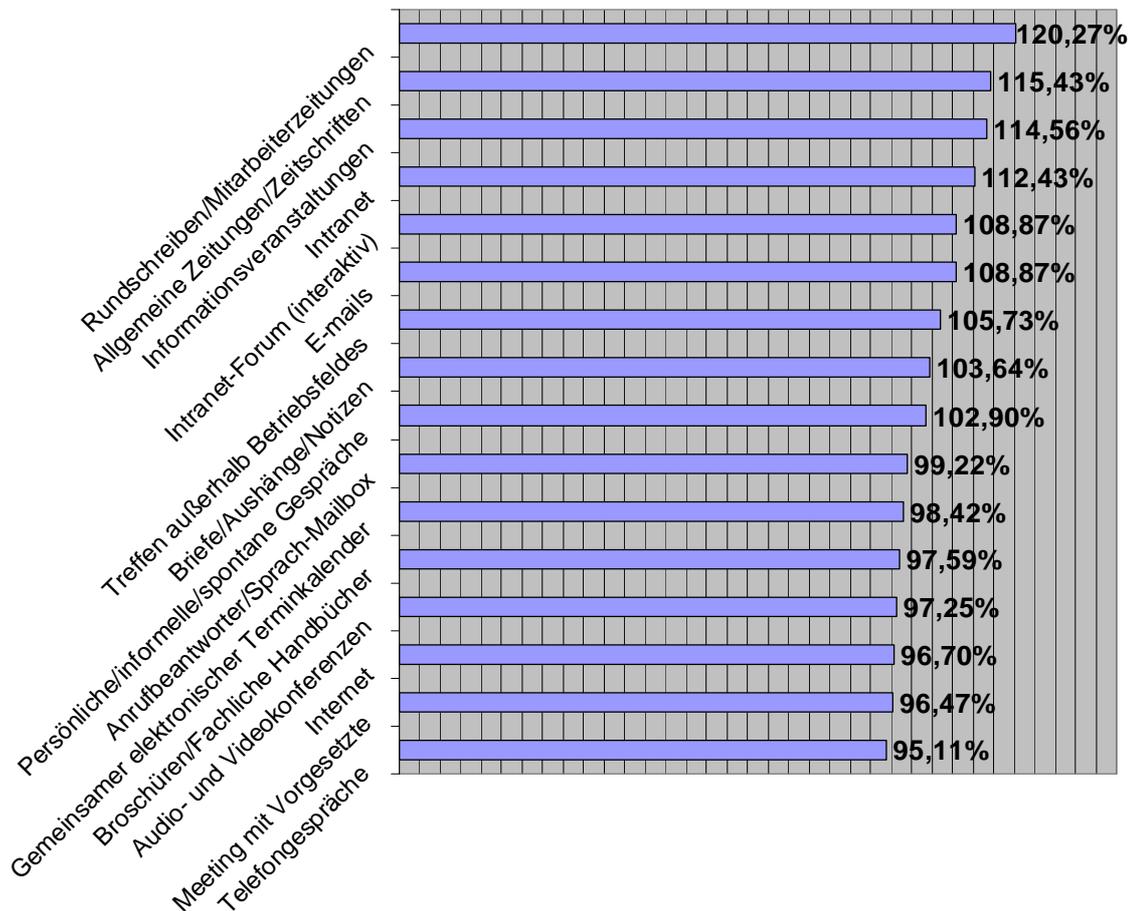


Abbildung 9: Informationsdefizit oder -überschuss je nach Kanal

Mitarbeiter scheinen am zufriedensten mit dem Maß an Informationsaustausch über „persönliche, informelle oder spontane Gespräche“ zu sein. Trotz der geringen erhaltenen und tatsächlich gewünschten Informationen über das Telefon, zeigt es sich doch noch als der defizitärste Kanal von den oben genannten. Kanäle wie (1) Intranet, (2) Informationsveranstaltungen Abweichung zwischen, (3) Allgemeine Zeitungen und vor allem (4) Rundschreiben und Mitarbeiterzeitungen werden als Instrumente betrachtet, die eher einen Überschuss an Informationen liefern.

3.6.2 Faktorenstruktur der formellen Kommunikation

Da kein durchgängig bewährtes Instrument zur Erfassung von formeller Kommunikation vorliegt, werden zur Definition von formeller Kommunikation Items aus Befragungen zum generellen organisationalen Kommunikationsablauf ausgewählt und zu Dimensionen zusammengefügt. Diese Studie geht davon aus, dass die formelle organisationale Kommunikation nicht als ein einheitliches Konzept betrachtet werden kann, sondern anhand von verschiedenen Facetten konzipiert werden muss.

Erste Faktorenanalysen zur Prüfung der Skalen formeller Kommunikation

Zur empirischen Identifikation übergeordneter Dimensionen wurde eine explorative Faktorenanalyse über alle 19 Items für die Gesamtstichprobe (N=337) durchgeführt. Bei einer Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation ergeben sich für den Bereich „formelle Kommunikation“ (F) fünf Faktoren mit einem Eigenwert > 1 , die insgesamt 62,56% der Varianz aufklären. Inhaltlich sinnvoll und zuverlässig lassen sich dabei vier Faktoren identifizieren, die im Folgenden beschrieben werden: der erste Faktor umfasst vier Items zur Informiertheit über das Unternehmen durch die formelle Kommunikation und klärt 14,04% der Varianz auf. Der zweite Faktor beschreibt anhand von sechs Items die mangelnde Güte dokumentierter Information und erklärt 13,77% der Varianz., Der dritte Faktor bildet mit drei Items die Qualität der Besprechungen ab und klärt 13,73% der Varianz auf, während der vierte Faktor mit vier Items die mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter beschreibt (mit einer Varianzaufklärung von 13%). Der fünfte Faktor wird wegen fehlender interner Konsistenz ($\alpha=.48$) ausgeschlossen. Die Ladung für die einzelnen Faktoren sowie hohe Nebenladungen sind in Tabelle 7 dargestellt.

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 7: 1. Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für formelle Kommunikation

Item	Komponente				
	1 14,02%	2 13,77%	3 13,73%	4 13,00%	5 8,04%
1 Formelle Information über Unternehmensziele	0,783				
2 Formelle Information über Veränderungen	0,777				
3 Hoher Stellenwert der formellen Kommunikation	0,711				
4 Langsamer formeller Informationsfluss	-0,550	0,460			
5 Notwendigkeit dokumentierter Information		0,720			
6 Mitarbeiter muss Information nachlaufen		0,640			
7 Interesse an Dokumentation von Information		0,608			
8 Mitarbeiter erhält Information gar nicht oder zu spät		0,576			
9 Information in Unterlagen sind unklar		0,529			
10 Wunsch für mehr Weiterbildung		0,524			
11 Einschätzung des Informationsgehaltes von Besprechungen			0,831		
12 Einschätzung der Effektivität von Besprechungen			0,803		
13 Einschätzung der Besprechungsleitung			0,803		
14 Mitarbeiter stehen vor vollendete Tatsachen				0,803	
15 Es wird Anpassung verlangt				0,762	
16 Es herrscht Interesse für Ideen der Mitarbeiter				-0,691	
17 Vorschläge versacken irgendwo	-0,439			0,508	
18 Einschätzung der Häufigkeit von Besprechungen					0,763
19 Überfluss an formeller Information					0,736

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Zuverlässigkeit der vier Skalen, die aufgrund der Ergebnisse der Faktorenanalyse gebildet wurden, ist als zufriedenstellend bis gut zu bezeichnen. Als erste Skala ergibt sich die „Informiertheit über das Unternehmen“ mit einer Reliabilitätsschätzung von $\alpha=.79$. Die von Felfe und Liepmann (2004) postulierten Skalen konnten in dieser Faktorenstruktur mit einigen Veränderungen repliziert werden. Es kommen zwei neue Items zur ursprünglichen Skala „Behinderung durch mangelnde Information“ hinzu, die die Notwendigkeit dokumentierter Inhalte ausdrücken. Diese durch zwei Items ergänzte Skala wird aufgrund ihres inhaltlichen Zusatzes als „Mangelnde Güte dokumentierter Information“ bezeichnet. Die zufriedenstellende interne Konsistenz von $\alpha=.72$ ist quasi äquivalent zum ursprünglichen Alpha von $\alpha=.74$. „Regelmäßige Besprechungen“ wurde mit dem Ausschluss des Items über die Einschätzung der Häufigkeit von Besprechungen in die Skala „Qualität der Besprechungen“ geändert. Hier zeigen sich hohe Ladungen sowie eine wesentlich bessere interne Konsistenz ($\alpha=.85$) gegenüber der ursprünglichen Skala ($\alpha=.68$). Die Eliminierung des Items bezüglich der „Einschätzung der Häufigkeit von Besprechungen“ aus der ursprünglichen Skala kann inhaltlich begründet werden. Dieses Item betrifft als einziges nicht die wahrgenommene Qualität, sondern eher die Anzahl der Besprechungen. Weiterhin entspricht das Antwortformat dieses Items nicht dem der anderen Items über die qualitativen Einschätzungen von Besprechungen. Die

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Skala „Mangelnde Beteiligung“ konnte vollständig repliziert werden mit einer zufriedenstellenden Reliabilitätsschätzung von $\alpha=.77$. Eine Zusammenfassung ist aus Tabelle 8 ersichtlich.

Tabelle 8: 1. Deskriptive Statistik und Reliabilität der formellen Kommunikationsskala

Skala	Nr. Items	M	SD	α
Mangelnde Güte dokumentierter Information (F1)	6	2,96	.63	.72
Informiertheit über Unternehmen (F2)	4	3,34	.69	.78
Qualität der Besprechungen (F3)	3	3,48	.78	.85
Mangelnde Beteiligung (F4)	4	2,85	.76	.77

M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Cronbachs Alpha = Reliabilitätskoeffizient

Um die partielle Kovarianz der Faktoren abzuschätzen wird auf die Korrelation der einzelnen Skalen in Tabelle 9 verwiesen:

Tabelle 9: 1. Interkorrelation der Skalen der formellen Kommunikation

	F1	F2	F3	F4
Mangelnde Güte dokumentierter Information (F1)	1			
Informiertheit über Unternehmen (F2)	-.43**	1		
Qualität der Besprechungen (F3)	-.35**	.45**	1	
Mangelnde Beteiligung (F4)	.44**	-.49**	-.46**	1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

Da die Skala „Mangelnde Güte dokumentierter Information“ eine geringere Konsistenz zeigt als die ursprüngliche Skala „Behinderung durch mangelnde Information“ von Felfe & Liepmann (2004) werden die zwei Items „Notwendigkeit dokumentierter Information“ und „Interesse an Dokumentation von Informationen“ ausgeschlossen, um anhand einer

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

zweiten Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation die aufgeklärte Varianz der einzelnen Faktoren vergleichen zu können. Für einen präzisen Vergleich wird der fünfte Faktor noch nicht ausgeschlossen. Die Ladung der Items sowie hohe Nebenladungen sind in Tabelle 10 abgebildet.

Tabelle 10: 2. Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für formelle Kommunikation

Item	Komponente				
	1 15,88%	2 14,49%	3 14,06%	4 13,57%	5 8,42%
1 Mitarbeiter erhält Information gar nicht oder zu spät	0,778				
2 Mitarbeiter muss Information nachlaufen	0,760				
3 Information in Unterlagen sind unklar	0,662				
4 Wunsch für mehr Weiterbildung	0,584				
5 Langsamer formeller Informationsfluss	0,541	-0,495			
6 Formelle Information über Unternehmensziele		0,799			
7 Formelle Information über Veränderungen		0,767			
8 Hoher Stellenwert der formellen Kommunikation		0,727			
9 Einschätzung des Informationsgehaltes von Besprechungen			0,841		
10 Einschätzung der Besprechungsleitung			0,808		
11 Einschätzung der Effektivität von Besprechungen			0,792		
12 Mitarbeiter stehen vor vollendete Tatsachen				0,808	
13 Es wird Anpassung verlangt				0,745	
14 Interesse für Ideen der Mitarbeiter				-0,689	
15 Vorschläge versacken irgendwo				0,527	
16 Einschätzung der Häufigkeit von Besprechungen					0,838
17 Überfluss an formeller Information					0,710

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die fünf Faktoren klären einen erheblichen höheren Wert von 66,42% der Varianz auf. Die Skala „Behinderung durch mangelnde Information“, nun als erste in der Ladungsmatrix abgebildet, weist eine deutlich höhere Varianzaufklärung von 15,88% im Gegensatz zu der vorherigen Varianzaufklärung von 13,77% auf. Mit dem Ausschluss der zwei Items löst sich das Item „Langsamer formeller Informationsfluss“ mit Nebenladung von der Skala „Informiertheit über das Unternehmen“ und bindet sich an die Skala „Behinderung durch mangelnde Information“. Dies führt zur Erhöhung sowohl des α -Wertes der Skala „Informiertheit über das Unternehmen“ (von $\alpha=.78$ auf $\alpha=.79$) als auch der ursprünglichen Skala „Behinderung durch mangelnde Information“ von Felfe & Liepmann (2004) (von $\alpha=.74$ auf $\alpha=.76$). Deshalb finden für die Faktorenstruktur der formellen Kommunikation finden der fünfte Faktor und die Items „Notwendigkeit dokumentierter Information“ und „Interesse an Dokumentation von Information“ in den weiteren Analysen keine Berücksichtigung.

Die Skalen für formelle Kommunikation

Als Ergebnis der vorherigen Faktorenanalysen entsteht die endgültige Ladungsmatrix so, wie sie in Tabelle 11 dargestellt wird:

Tabelle 11: Endgültige Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für formelle Kommunikation

Item	Komponente			
	1 18,28%	2 16,16%	3 15,57%	4 15,04%
1 Mitarbeiter erhält Information gar nicht oder zu spät	0,776			
2 Mitarbeiter muss Information nachlaufen	0,772			
3 Information in Unterlagen sind unklar	0,708			
4 Langsamer formeller Informationsfluss	0,558	-0,492		
5 Wunsch für mehr Weiterbildung	0,528			
6 Formelle Information über Unternehmensziele		0,814		
7 Formelle Information über Veränderungen		0,768		
8 Hoher Stellenwert der formellen Kommunikation		0,744		
9 Einschätzung des Informationsgehaltes von Besprechungen			0,846	
10 Einschätzung der Effektivität von Besprechungen			0,800	
11 Einschätzung der Besprechungsleitung			0,797	
12 Mitarbeiter stehen vor vollendete Tatsachen				0,802
13 Es wird Anpassung verlangt				0,744
14 Interesse für Ideen der Mitarbeiter				-0,703
15 Vorschläge versacken irgendwo				0,508

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Es ergeben sich damit für den Bereich „formelle Kommunikation“ (F) vier Faktoren mit einem Eigenwert > 1, die insgesamt 65,06% der Varianz aufklären. Damit erhalten wir eine deutlich höhere Gesamtvarianz als bei der ersten Analyse aller 19 Items mit einer 5-Faktoren-Struktur. Die vier Faktoren werden in Tabelle 12 beschrieben:

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 12: Endgültige deskriptive Statistik und Reliabilität der formellen Kommunikationskala

Skala	Nr. Items	M	SD	α
Behinderung durch mangelnde Information (F1)	5	2,84	.69	.76
Informiertheit über das Unternehmen (F2)	3	3,46	.78	.79
Qualität von Besprechungen (F3)	3	3,48	.78	.85
Mangelnde Beteiligung (F4)	4	3,11	.53	.77

M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Cronbachs Alpha = Reliabilitätskoeffizient

Die Mittelwerte liegen in einem Bereich von M=2,84 bis M=3,48. Es wird teilweise eine Behinderung durch mangelnde Information unter den Beschäftigten empfunden (M=2,84). Einem Mittelwert von M=3,46 ist zu entnehmen, dass die Befragten sich durchschnittlich bis gut über das Unternehmen informiert fühlen. Den höchsten Mittelwert erreicht die Skala „Qualität der Besprechungen“. Mit einem Wert von M=3,48 liegt er über dem Skalenmittel 3 und deutet darauf hin, dass die Befragten die Qualität der Besprechungen mehr als gut wahrnehmen. Es wird teilweise über mangelnde Beteiligung bei Entscheidungen geklagt (M=2,85).

Tabelle 13: Endgültige Interkorrelation der Skalen der formellen Kommunikation

	F1	F2	F3	F4
Behinderung durch mangelnde Information (F1)	1			
Informiertheit über Unternehmen (F2)	-.45**	1		
Qualität der Besprechungen (F3)	-.46**	.43**	1	
Mangelnde Beteiligung (F4)	.52**	-.45**	-.46**	1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

Die Korrelationen der Skalen differieren nur unerheblich gegenüber den Werten wie sie in Tabelle 9 dargestellt sind.

Nachdem die Dimensionen für die formelle Kommunikation anhand ausgiebiger Analysen und Überprüfungen festgelegt wurden, scheint ein Einblick auf die deskriptive Statistik von zwei für die Definition von formeller Kommunikation wichtigen aber ausgeschlossenen Items von Bedeutung. Es handelt sich um das Interesse seitens der Mitarbeiter an dokumentierten Informationen und die Notwendigkeit von dokumentierten Informationen für ihre Arbeitsprozesse.

Tabelle 14: Deskriptive Analyse der ausgeschlossenen Items über die Dokumentation

Ausgeschlossene Items	N	M	SD
Interesse an Dokumentation von Information	337	3,53	1,04
Notwendigkeit dokumentierter Information	337	3,06	1

N = Anzahl der Befragten; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Man kann erkennen, dass das Interesse an Dokumentation von Informationen besteht, aber der Mittelwert von $M=3,06$ darauf hinweist, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit eine gewisse Skepsis gegenüber dokumentierten Informationen herrscht bzw. nicht alle dokumentierten Informationen von Relevanz sind.

Übereinstimmung der Skalen der formellen Kommunikation mit der Theorie

Wie im theoretischen Teil bereits definiert, wird die formelle Kommunikation in dieser Studie als Verhaltensakt verstanden, der durch eine Organisation gestiftet wird, sich auf diese bezieht und die Regeln der Organisation nicht verletzt (s. Abschnitt 2.2.2). Die aus der Auswertung entstandenen Dimensionen für die formelle Kommunikation stimmen somit mit der theoretischen Definition überein. Empirisch wird also die formelle Kommunikation anhand der Facetten „Behinderung durch mangelnde Information“, „Informiertheit über das Unternehmen“, „Qualität von Besprechungen“ und „Mangelnde

Beteiligung von Mitarbeitern“ repräsentiert. Alle weisen einen sehr zufriedenstellenden Reliabilitätswert sowie signifikante Korrelationswerte zwischen den Skalen auf.

Der schon im theoretischen Teil genannte wichtige (aber nicht ausschließliche) Aspekt der Dokumentation für die formelle Kommunikation soll durch die Skala „Behinderung durch mangelnde Information“ abgedeckt werden. Leider mussten die im Fragebogen expliziten Items sowohl zu dem Interesse an der Dokumentation als auch bezüglich ihrer Notwendigkeit für den Arbeitsalltag des Mitarbeiters aufgrund von abweichender interner Konsistenz zur ursprünglichen Skala entfernt werden (vgl. Tabelle 8 und Tabelle 12). Allerdings kann man anhand der deskriptiven Statistik erkennen, dass die Befragten Interesse an der Dokumentation von Informationen haben, aber teilweise ihre Notwendigkeit in Frage stellen (s. Tabelle 14).

In der theoretischen Definition der formellen Kommunikation werden drei grundsätzliche Eigenschaften genannt, die hier aufgegriffen werden, um die Kongruenz zwischen dem definitorischen und dem empirischen Konzept zu verdeutlichen. Formelle Kommunikation wird durch Organisationen gebildet und richtet sich an Funktionsträger, an „Personen“ (Funktionalisierung des Individuums für organisationale Zwecke). Um Personen in einem Arbeitszusammenhang zu verknüpfen, müssen Organisationen sowohl durch formale Akte (Verträge, Besprechungen) als auch durch implizite Gegebenheiten, wie z.B. die Räumlichkeiten Beziehungen und Kommunikationen ermöglichen. Diese Komponente der formellen Kommunikation wird durch die Skalen „Informiertheit über das Unternehmen“ und „Qualität von Besprechungen“ erfasst.

Formelle Kommunikation muss sich ebenso auf die Organisation beziehen. Ob es sich um dokumentierte oder um persönlich ausgetauschte Informationen handelt, der Inhalt muss arbeitsbezogen sein. Alle in den Dimensionen enthaltenen Items beschäftigen sich ausschließlich mit dem Bezug des Mitarbeiters zur Organisation. Selbst das Item „Mangelnde Beteiligung“ hat Bedeutung für die Analyse formeller Kommunikation, auch wenn es sich hierbei nicht unbedingt um dokumentierte und geplante Kommunikation handelt. Er bezieht sich jedoch grundsätzlich auf die Beteiligung des Mitarbeiters und sein Interesse an arbeitsbezogenen Tätigkeiten und an Arbeitsprozessen. „Qualität von Besprechungen“ steht für die von der Organisation institutionalisierten Kommunikationsinstrumente, die dafür sorgen, Beziehungen zwischen den Personen herzustellen.

Der letzte zentrale Punkt der formellen Kommunikation bezieht sich sowohl auf ihre reglementierende Funktion als auch auf ihre begrenzte Spannweite innerhalb des expliziten und impliziten Regelwerkes einer Organisation. Diese Facette der formellen Kommunikation wird teilweise durch die Skala „Informiertheit über das Unternehmen“ repräsentiert, wobei die Ausarbeitung noch optimierungsfähig erscheint.

3.6.3 Faktorenstruktur der informellen Kommunikation

Informelle Kommunikation in der Organisation (C1)

Es wurden 12 Items bei der Gesamtstichprobe (N=337) einer explorativen Analyse unterzogen (Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation). Für den ersten Teil des Bereichs Informelle Kommunikation (I) ergeben sich drei Faktoren mit einem Eigenwert > 1, die insgesamt 52,40% der Varianz aufklären. Zwei Faktoren werden anhand inhaltlicher Analyse und Reliabilität weiter betrachtet. Der erste Faktor umfasst fünf Items zum guten Informationsfluss innerhalb des Unternehmens und erklärt 20,73% der Varianz, während der zweite Faktor anhand von vier Items die Förderung von informeller Kommunikation in der Organisation beschreibt. Dieser Faktor klärt 18,53% der Varianz auf. Der dritte Faktor bildet mit drei Items die Flexibilität im Betrieb ab (13,14% Varianzaufklärung), wird jedoch wegen fehlender interner Konsistenz ($\alpha=.53$) ausgeschlossen. Die Ladung der Items sowie hohe Nebenladungen sind in Tabelle 15 dargestellt:

Tabelle 15: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für informelle Kommunikation in der Organisation

Item	Komponente		
	1 20,73%	2 18,53%	3 13,14%
1 Informationen von "oben" dringen nicht nach "unten"	-0,824		
2 Dinge erfährt man aus der "Gerüchteküche"	-0,824		
3 Gute Information über Ziele und Entwicklung	0,573		
4 Leitung ist über die Probleme in Praxis gut informiert	0,505		
5 Es wird "Management by walking around" praktiziert	0,477		
6 Räume werden gestaltet, um Gespräche zwischen Kollegen zu fördern		0,844	
7 Räume werden gestaltet, um Zusammenarbeit zu vereinfachen		0,828	
8 Es gibt informelle Treffen zwischen Führungskräfte und Mitarbeitern		0,501	
9 Es gibt Sitzcken, wo man sich informell treffen kann		0,485	0,446
10 Gespräche "auf dem Gang" sind unerwünscht			-0,741
11 Es gibt flexible Arbeitszeitgestaltung			0,721
12 Es herrscht "Kultur der offenen Tür"	0,414		0,483

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Der erste Faktor besteht aus der von Felfe & Liepmann (2004) postulierten Skala „Informationsfluss“. Durch die vorliegende Analyse ist das Item „Es wird `Management by walking around` “ praktiziert eher der Skala „Informationsfluss“ zuzuordnen. Angesichts des geringen Unterschiedes der Reliabilitätsschätzungen wird das Item mit in die Skala einbezogen, die als „Guter informeller Informationsfluss“ bezeichnet wird.

Einstellung der Mitarbeiter zur informellen Kommunikation (C3)

Bezogen auf die informelle Kommunikation wird ein zweiter Teil (C3) analysiert, der die Meinung der Mitarbeiter/innen zu dieser Kommunikationsform abbilden soll. Für die 12 dazugehörenden Items wird erneut die Gesamtstichprobe in die Analysen einbezogen. Eine erste Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation verweist auf drei Faktoren mit einem Eigenwert > 1, die insgesamt 60,90% der Varianz aufklären.

Tabelle 16: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für Meinung der Mitarbeiter über die informelle Kommunikation

Item	Komponente		
	1 33,06%	2 14,77%	3 13,12%
1 Halte informelle Kommunikation in der Arbeit für wichtig	0,830		
2 Finde der Nutzen von informeller Kommunikation liegt auf der Hand	0,826		
3 Informelle Kommunikation hilft mir Probleme schneller zu bewältigen	0,783		
4 Informelle Gespräche erhöhen die Kooperation	0,710		
5 Finde informelle Kommunikation Zeitverschwendung	-0,694	-0,401	
6 Finde viel Information aus informeller Kommunikation unnötig	-0,610		
7 Informelle Kommunikation fördert die Zusammenarbeit	0,606	0,507	
8 Informelle Gespräche stören meine Konzentrationsfähigkeit		-0,733	
9 Austausch über private Themen mit Kollegen hilft mir		0,706	
10 Informelle Gespräche helfen Handbücher zu verstehen			0,729
11 Informelle Kommunikation erleichtert Neues zu lernen			0,618
12 Wünsche mir öfter informell zu kommunizieren			0,569

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Nach einer zusätzlichen Skalenbildung ergibt sich allerdings nur ein verlässlicher Faktor (Komponente 1) mit einem zufriedenstellenden Wert von $\alpha=.89$. Diese Skala kann als „Nutzen der informellen Kommunikation“ interpretiert werden und wird durch sieben Items repräsentiert. Weitere Skalen werden nicht berücksichtigt. Die drei Faktoren, die

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

den gesamten Bereich der Informellen Kommunikation (I) repräsentieren, werden in Tabelle 17 beschrieben:

Tabelle 17: Deskriptive Statistik und Reliabilität der informellen Kommunikationsskala

Skala	Nr. Items	M	SD	α
Guter informeller Informationsfluss (IO1)	5	3,14	.64	.72
Förderung von informeller Kommunikation (IO2)	4	2,88	.76	.63
Nutzen informeller Kommunikation (IM)	7	4,02	.62	.89

M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Cronbachs Alpha = Reliabilitätskoeffizient

Trotz des niedrigen α -Wertes der „Förderung von informeller Kommunikation“ wird die Skala aus inhaltlichen Gründen in die vorliegende Untersuchung einbezogen. Der Mittelwert von $M=3,14$ deutet darauf hin, dass der Informationsfluss von den Mitarbeitern/innen nur teilweise als gut eingeschätzt wird. Auch der Mittelwert $M=2,88$ liegt sehr nahe am Skalenmittel 3 und zeigt an, dass die Beschäftigten mittelmäßig bis weniger die Förderung von informeller Kommunikation im Unternehmen wahrnehmen. Der Mittelwert $M=4,02$ stellt die stärkste Ausprägung dar, d.h. Beschäftigte nehmen den Nutzen der informellen Kommunikation positiv wahr.

Tabelle 18: Interkorrelation der Skalen der informellen Kommunikation

	IO1	IO2	IM
Guter informeller Informationsfluss (IO1)	1		
Förderung von informeller Kommunikation (IO2)	.42**	1	
Nutzen von informeller Kommunikation (IM)	-.00	.04	1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

Die Förderung von informeller Kommunikation korreliert positiv signifikant mit der Skala „Guter Informationsfluss“. Die Skala „Nutzen von informeller Kommunikation“ weist keinen Zusammenhang mit den anderen Skalen auf (s. Tabelle 18).

3.6.4 Faktorenstruktur der Lernenden Organisation

Zur Überprüfung der vorgegebenen Sieben-Faktoren-Struktur des DLOQ von Watkins & Marsik (2003) wird auf der Grundlage der Gesamtstichprobe eine weitere Dimensionsanalyse durchgeführt. Eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimaxrotation ergibt acht Faktoren mit einem Eigenwert > 1 , die zusammen 58,94% der Varianz aufklären. Inhaltlich sinnvoll und reliabel lassen sich sechs Faktoren beschreiben. Der erste Faktor umfasst zehn Items zum „Konstruktiven Klima“ und erklärt 11,22% der Varianz auf, der zweite Faktor beschreibt anhand von sieben Items „Unterstützende Organisation“ und erklärt 9,44% der Varianz. Der dritte Faktor bildet mit sechs Items die „Unterstützung von Führungskraft“ ab und klärt 7,74% der Varianz auf, während der vierte Faktor mit acht Items bei einer Varianzaufklärung von 8,32% den „Guten Informationsaustausch“ abbildet. Die „Befähigung von Mitarbeitern“ wird im fünften Faktor durch vier Items gekennzeichnet, die 7,19% der Varianz aufklären. Der sechste Faktor bildet die „Unterstützung von Lernen“ (vier Items, 5,56% Varianzaufklärung). Der siebte Faktor wird aufgrund einer mangelnden Reliabilitätsschätzung bei der Skalenbildung ($\alpha=.63$) ausgeschlossen, während der achte Faktor nur durch ein einziges hochladendes Item repräsentiert ist und daher in weiteren Analysen nicht berücksichtigt wird (s. Tabelle 19).

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 19: Ladungsmatrix für die Dimensionen der Lernenden Organisation

Item	Komponenten							
	1 11,22%	2 9,44%	3 7,74%	4 8,32%	5 7,19%	6 5,56%	7 4,67%	8 3,79%
Über Fehler wird gesprochen, um zu lernen	0,690							
Mitarbeiter nehmen sich Zeit, um Vertrauen aufzubauen	0,654							
Mitarbeiter geben sich gegenseitig Feedback	0,649							
Mitarbeiter behandeln sich mit Respekt	0,644							
Mitarbeiter hören den Standpunkt des anderen an, bevor sie ihren vertreten	0,602							
Mitarbeiter kennen die benötigten Kompetenzen für ihre Arbeit	0,588							
Probleme sind Gelegenheit dazuzulernen	0,581							
Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig	0,566							
Mitarbeiter erfragen die Meinung anderer	0,559							
Es wird "warum" gefragt, unabhängig von Hierarchie	0,393							
Mitarbeiter haben Kontrolle über Ressourcen, um Aufgaben zu bearbeiten		0,643						
Organisation unterstützt Mitarbeiter, kalkuliertes Risiko einzugehen		0,622						
Sicht des Kunden wird in Entscheidungsprozesse berücksichtigt		0,614						
Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen auf Mitarbeiter werden berücksichtigt		0,580						
Organisation arbeitet mit gesellschaftlichem Umfeld zusammen		0,479						
Organisation hilft Mitarbeiter Ausgleich zwischen Beruf u. Familie zu finden		0,462						
Mitarbeiter haben Auswahl hinsichtlich ihrer Arbeitsaufträge		0,459						
Führungskraft suchen Gelegenheit Neues zu lernen			0,714					
Führungskräfte überprüfen, ob org.Handeln mit Werten der Org. übereinstimmt			0,654					
Führungskräfte betreuen u. unterstützen MA			0,632					
Führungskräfte befähigen MA die org. Vision zu verwirklichen			0,601					
Führungskräfte teilen aktuelle Infos über Wettbewerb u. Markt mit MA			0,534					
Führungskräfte unterstützen Anfragen für Weiterbildung			0,499			0,425		
Organisation ermöglicht Informationsaustausch				0,650				
Organisation stellt Information schnell zur Verfügung				0,639				
Unternehmerische Vision werden auf allen Ebenen/Arbgrp.geteilt	0,454			0,566				
Erworbene Erfahrungen stehen Mitarbeitern zur Verfügung				0,520				
Organisation kennt die aktuellen Kompetenzprofile ihrer Mitarbeiter				0,516				
Aktuellen u. erwartete Leistungen werden gemessen				0,513				
Globales Denken wird gefördert	0,440			0,470				
Organisation fördert beim Problemlösen die unternehmensweite Kommunikation				0,399				
Teams werden als Ganzes belohnt					0,753			
Organisation folgt Empfehlungen von Teams					0,719			
Mitarbeiter beteiligen sich an unternehmerischen Zielen	0,434				0,526			
Eigeninitiative von Mitarbeitern werden geschätzt					0,413			
Dem Mitarbeiter wird Zeit gegeben zu lernen						0,620		
Lernen wird anerkannt						0,570		
Mitarbeiter werden unterstützt, um sich weiterzubilden						0,415		
Teams passen ihre Ziele den Erfordernissen an						0,364		
In Teams spielen Unterschiede keine Rolle							0,767	
Teams sind auf Gruppenziel und Zusammenarbeit fokussiert	0,437						0,551	
Ansichten werden auf Grund von Diskussionen revidiert							0,509	
Organisation bewertet Nutzen von Trainings								0,737

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Tabelle 20: Deskriptive Statistik und Reliabilität der neu gebildeten Skalen für die Lernende Organisation

Skala	Nr. Items	M	SD	α
Konstruktives Arbeitsklima (L1)	10	3,18	.54	.87
Unterstützende Organisation (L2)	7	3,00	.61	.83
Führung (L3)	6	3,36	.60	.85
Guter Informationsaustausch (L4)	8	3,10	.63	.87
Befähigung von Teams und Mitarbeitern (L5)	4	2,96	.71	.79
Unterstützung von Lernen (L6)	4	3,25	.68	.70

M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Cronbachs Alpha = Reliabilitätskoeffizient

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 21: Interkorrelation der neu gebildeten Skalen für Lernende Organisation

	L1	L2	L3	L4	L5	L6
Konstruktives Arbeitsklima (L1)	1					
Unterstützende Organisation (L2)	.56**	1				
Führung (L3)	.57**	.67**	1			
Guter Informationsaustausch (L4)	.58**	.74**	.73**	1		
Befähigung von Teams und Mitarbeitern (L5)	.49**	.67**	.61**	.66**	1	
Unterstützung von Lernen (L6)	.62**	.64**	.60**	.61**	.59**	1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

Die ursprüngliche Sieben-Faktor-Struktur des DLOQ auf der Grundlage der hier zugrunde liegenden Gesamtstichprobe anhand einer Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimaxrotation konnte nicht wiedergegeben werden. Eine bestätigende Analyse wurde deswegen durchgeführt, um die Fit-Werte zu überprüfen.

Ein Modell, das die Items zu den sieben Faktoren erster Ordnung (Kontinuierliches Lernen, Dialoge, Teamlernen, Eing. Systeme, Ermächtigung/Bekräftigung, Netzwerke, Führung) zusammenfasst und zwei korrelierende Faktoren höherer Ordnung vorgibt, erhält folgende Fit-Werte: $\chi^2 = 1654$, $df = 851$, $p < 0.001$, $N = 337$, AGFI = 0.78, CFI = 0.87, RMR = 0.06. (s. Abbildung 10)

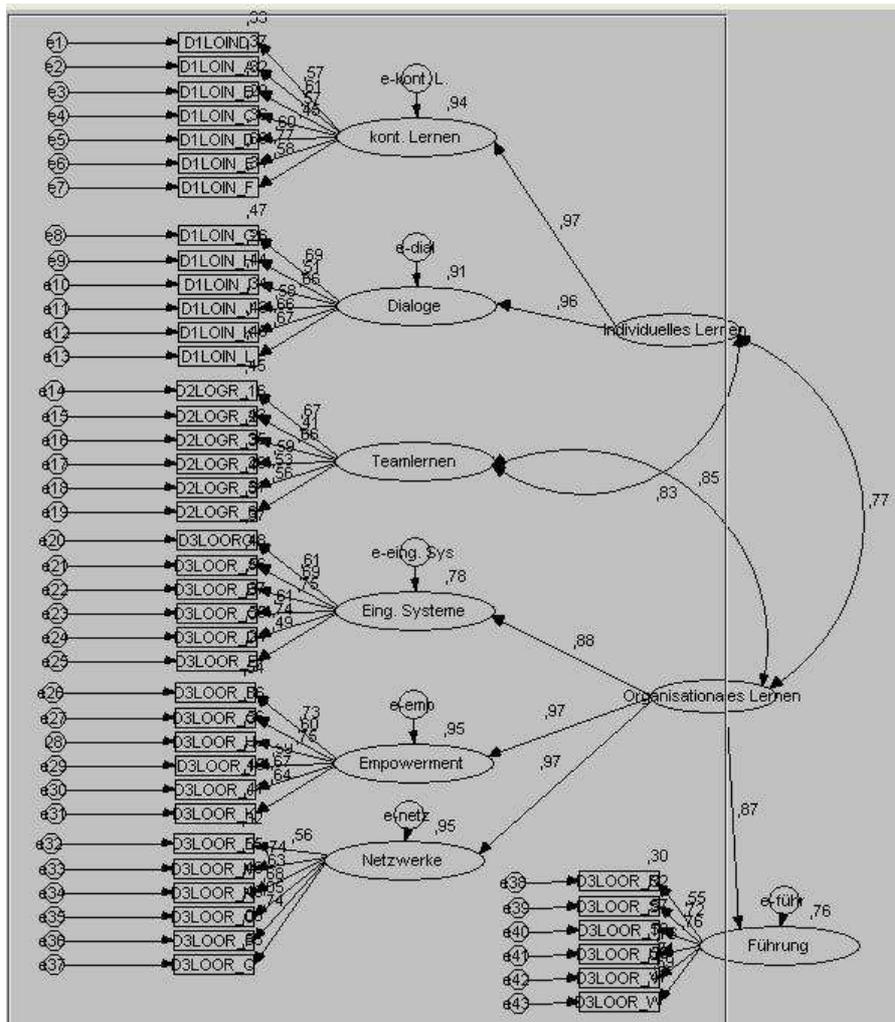


Abbildung 10: Konfirmatorische Analyse zur Überprüfung der Sieben-Faktoren-Struktur des DLOQs

Die Elimination dreier Items (D1LOIN_C, D2LOGR_2, D3LOOR_R) führt zu einer Verbesserung der Fit-Werte auf: $\chi^2 = 1345$, $df = 731$, $p < 0.001$, $N = 337$, AGFI = 0.80, CFI = 0.90, RMR = 0.05. Das Modell erreicht damit die Kriterien für eine gute Leistungseinschätzung, obwohl die Fit-Werte durch die Elimination der Items noch etwas verbessert werden können, wird die übernommene Struktur beibehalten. Da die

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Faktorladungen akzeptable Werte erreichen, kann so die bestmögliche Vergleichbarkeit mit anderen Untersuchungen gewahrt bleiben.

Tabelle 22: Deskriptive Statistik der originalen DLOQ-Skalen

Skala	Nr. Items	M	SD	α
Kontinuierliches Lernen (L1)	7	3,21	.60	.78
Unterstützung von Fragen und Dialoge (L2)	6	3,18	.55	.80
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen (L3)	6	3,14	.55	.73
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen (L4)	6	3,06	.63	.81
Befähigung von Mitarbeitern (L5)	6	3,09	.64	.83
Organisationale Interaktionen (L6)	6	3,00	.63	.83
Führung (L7)	6	3,36	.60	.85

M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Cronbachs Alpha = Reliabilitätskoeffizient

Tabelle 23: Korrelationen der originalen DLOQ-Skalen

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
Kontinuierliches Lernen (L1)	1						
Unterstützung von Fragen und Dialoge (L2)	.73**	1					
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen (L3)	.61**	.60**	1				
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen (L4)	.59**	.54**	.57**	1			
Befähigung von Mitarbeitern (L5)	.60**	.56**	.66**	.69**	1		
Organisationale Interaktionen (L6)	.59**	.59**	.62**	.69**	.81**	1	
Führung (L7)	.63**	.53**	.59**	.68**	.70**	.69**	1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

3.6.5 Faktorenstruktur des Vertrauens

Zur Überprüfung der vorgegebenen Zwei-Faktoren-Struktur des BTI von Gillespie (2003) wird eine Analyse auf der Basis von N=142 Personen für den Vertrauensbereich durchgeführt. Eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimaxrotation ergibt sowohl für die Aspekte „Vertrauen zum Vorgesetzten“ als auch für „Vertrauen zur Arbeitsgruppe“ zwei Dimensionen mit einem Eigenwert > 1. Der erste Inhaltsbereich klärt insgesamt 64,33% der Varianz auf, während das Vertrauen zur Arbeitsgruppe eine Varianzaufklärung von 60,18% aufweist. Die Ladungsmatrizen (s. Tabelle 24 und Tabelle 25) verdeutlichen die Nähe zur ursprünglichen Faktorenstruktur des BTI, die auf der Basis dieser Stichprobe eine befriedigende Bestätigung erfährt.

Tabelle 24: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für Vertrauen zum Vorgesetzten

Item	Komponente	
	1 34,92%	2 29,41%
1 Sprechen mit Vorg. über persönliche Einstellungen die über das Arbeitsgebiet hinausgehen	0,858	
2 Spreche mit Vorg. über Gefühle hinsichtlich Arbeit, auch wenn es um Negatives geht	0,850	
3 Teile Vorg. persönliche Angelegenheiten mit, die meine Arb. beeinflussen	0,793	
4 Diskutiere arbeitsbezogene Probleme mit Vorg., auch wenn es nachteilig sein kann	0,778	
5 Bin bereit Vorg. Privates anzuvertrauen	0,707	
6 Vertraue arbeitsbezogene Urteile des Vorg.		0,777
7 Vertraue meinen Vorg. meine Arbeit gegenüber Dritten korrekt zu präsentieren		0,769
8 Begebe mich in Situationen, in denen ich auf Unterstützung des Vorg. angewiesen bin		0,757
9 Vertraue auf die aufgabenbezogene Fertigkeiten des Vorg.		0,701
10 Bin bereit bei Bearbeitung eines Themas von Vorg. abhängig zu sein		0,641

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 25: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für das Vertrauen zur Arbeitsgruppe

Item	Komponente	
	1 34,49%	2 25,69%
1 Teile mit Arbgrp. persönliche Angelegenheiten mit, die meine Arbeit beeinflussen	0,858	
2 Spreche mit Arbgrp. über Gefühle hinsichtlich Arbeit, auch wenn es um Negatives geht	0,805	
3 Bin bereit der Arbgrp. Privates anzuvertrauen	0,785	
4 Diskutiere arbeitsbezogene Probleme mit Arbgrp., auch wenn es nachteilig sein kann	0,784	
5 Spreche mit Arbgrp. über persönliche Einstellungen die über das Arbeitsgebiet hinausgehen	0,775	
6 Vertraue der Arbgrp. meine Arbeit gegenüber Dritten korrekt zu präsentieren		0,826
7 Vertraue auf die aufgabenbezogene Fertigkeiten der Arbgrp.		0,731
8 Begebe mich in Situationen, in denen ich auf Unterstützung der Arbgrp. angewiesen bin		0,646
9 Bin bereit bei Bearbeitung eines Themas von Arbgrp. abhängig zu sein		0,645
10 Vertraue arbeitsbezogene Urteile der Arbgrp.		0,538

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Für den gesamten Vertrauensbereich (Gillespie, 2003) lassen sich die vier postulierten Faktoren angemessen replizieren. Bei der Skalenbildung zeigen sich Reliabilitätsschätzungen für die interne Konsistenz, die als gut bezeichnet werden können (vgl. Tabelle 26). Die höchsten Werte ergeben sich bei „Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“ und „Offenbarung des Privaten an die Arbeitsgruppe“ mit $\alpha=.88$. Für „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe“ zeigt sich der schwächste Wert mit $\alpha=.74$, der aber immer noch über dem Cut-Off-Kriterium von $\alpha=.70$ (Nunally, 1978) liegt.

Tabelle 26: Deskriptive Statistik und Reliabilität der Vertrauensskalen

Skala	Nr. Items	M	SD	α
Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte (V1)	5	3,22	.85	.88
Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten (V2)	5	3,45	.67	.80
Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppe (V3)	5	3,12	.78	.88
Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe (V4)	5	3,5	.58	.74

M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Cronbachs Alpha = Reliabilitätskoeffizient

Die Mittelwerte liegen zwischen $M=3,12$ und $M=3,5$. Der niedrigste Wert von $M=3,12$ deutet darauf hin, dass die Beschäftigten nur mittelmäßig bereit sind, sich gegenüber ihrer Arbeitsgruppe zu offenbaren. Dem höchsten Wert von $M=3,5$ ist zu entnehmen, dass die Beschäftigten schon eher bereit sind, sich auf die arbeitsbezogene Fähigkeit der Arbeitsgruppe zu verlassen. Das gleiche Verhältnis gilt für die Ebene der Vorgesetzten: die Mitarbeiter sind weniger bereit, sich hinsichtlich des Privatbereichs beim Vorgesetzten zu offenbaren ($M=3,22$), als sich auf seine arbeitsbezogenen Fähigkeiten zu verlassen ($M=3,45$).

Tabelle 27: Interkorrelation der Vertrauensskalen

	V1	V2	V3	V4
Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte (V1)	1			
Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten (V2)	.48**	1		
Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppe (V3)	.57**	.33**	1	
Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe (V4)	.25**	.66**	.38**	1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

Alle Skalen korrelieren positiv signifikant miteinander. Die stärkste Kovarianz ($r=.66$) besteht zwischen dem Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe (V4) und dem Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten (V2). Wie zu erwarten, spiegelt die zweitstärkste Korrelation ($r=.57$) den Zusammenhang zwischen Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte (V1) und Offenbarung des Privaten an die Arbeitsgruppe (V3) wider. Mit einem Wert von $r=.25$ korrelieren V1 und V4 am geringsten miteinander.

Die Überprüfung der psychometrischen Eigenschaften der Skalen zur Messung von Vertrauen in Organisationen zeigt, dass dieses Instrument ohne weitere Modifikation für weiterführende Analysen geeignet ist.

Im folgenden Abschnitt 3.6.6 werden die Berechnungen der Ergebnisse zu den im Kapitel 3.1 abgeleiteten Fragestellungen und Annahmen empirisch überprüft.

3.6.6 Beschreibung der Ergebnisse zu den empirischen Fragestellungen

3.6.6.1 Ergebnisse zur Fragestellung 1

Soziodemographische Faktoren und informelle Kommunikation

Die Überprüfung der ersten Fragestellung erfolgt auf der Basis einfaktorieller Varianzanalyse bzw. T-Tests. Es wird überprüft, inwieweit persönliche oder soziodemographische Faktoren bei der Bewertung der informellen Kommunikation in Organisationen eine Rolle spielen. Die Bewertung von informeller Kommunikation wird anhand der Skala „Nutzen der informellen Kommunikation“ abgebildet, die folgende Items beinhaltet:

- 1) „Halte informelle Kommunikation in der Arbeit für wichtig.“
- 2) „Finde, der Nutzen von informeller Kommunikation liegt auf der Hand.“
- 3) „Informelle Kommunikation hilft mir, Probleme und Aufgaben schneller zu bewältigen.“
- 4) „Informelle Kommunikation erhöht die Kooperation zwischen Mitarbeitern.“
- 5) „Finde informelle Kommunikation Zeitverschwendung.“
- 6) „Finde viel Information aus informeller Kommunikation völlig unnötig.“
- 7) „Informelle Kommunikation fördert die Zusammenarbeit.“

Für die Annahme 1a (Einstellung zur informellen Kommunikation) zeigt sich, dass der Nutzen informeller Kommunikation mit einem Wert von $M=4,02$ deutlich höher eingeschätzt wird, als auf Grund des „theoretischen Mittels“ der Skala zu erwarten ist ($t(df) = 30.311(336)$, $p < .01$). Man kann davon ausgehen, dass Mitarbeiter einen positiven Nutzen in der informellen Kommunikation erkennen.

Einfaktorielle Varianzanalysen (Annahmen 1b und 1c) ergeben keine systematischen Unterschiede in Bezug auf das Alter (1b) der Probanden bzw. auf ihre Beschäftigungszeit und den Nutzen der informellen Kommunikation (1c). Gleichmaßen ergibt sich kein

systematischer Unterschied in der Beurteilung des Nutzens der informellen Kommunikation zwischen Frauen und Männern (Annahme 1d).

In Bezug auf die Annahme 1e, dass Mitarbeiter ohne Führungsposition mehr Nutzen in der informellen Kommunikation erkennen als diejenigen mit Führungsverantwortung, ergibt eine einfaktorielle Varianzanalyse keine signifikanten Unterschiede.

Zur Überprüfung, ob informelle Kommunikation die Kooperation und die Zusammenarbeit fördert sowie die Probleme schneller zu bewältigen hilft (Annahme 1f), wird ein T-Test für eine Stichprobe durchgeführt, indem nicht die ganze Skala geprüft wird, sondern nur entsprechende Items. Die Mittelwerte zeigen, dass die Probanden den drei Items zustimmen. Die Mittelwerte weichen signifikant von dem theoretischen Mittelwert der Skala ab:

- „Informelle Kommunikation erhöht die Kooperation zwischen Mitarbeitern.“ (M=4,01; $t(df) = 26.273(336)$, $p < .01$)
- „Informelle Kommunikation fördert die Zusammenarbeit.“ (M=4,06; $t(df) = 24.804(336)$, $p < .01$)
- „Informelle Kommunikation hilft mir, Probleme und Aufgaben schneller zu bewältigen.“ (M=3,87; $t(df) = 19.668(336)$, $p < .01$)

3.6.6.2 Ergebnisse zur Fragestellung 2

Die wichtigsten Aspekte der informellen Kommunikation für die Mitarbeiter

Um zu überprüfen, welche Aspekte der informellen Kommunikation am wichtigsten für die Beschäftigten sind, wird eine itemweise Darstellung durchgeführt.

Tabelle 28: Vergleich der Mittelwerte der Skalenitems „Nutzen informeller Kommunikation“

Items	N	M	SD
Informelle Kommunikation fördert die Zusammenarbeit	337	4,06	0,78
Halte informelle Kommunikation in Arbeit für wichtig	337	4,03	0,80
Informelle Gespräche erhöhen die Kooperation	337	4,01	0,71
Informelle Kommunikation hilft mir Probleme schneller zu bewältigen	337	3,87	0,81
Finde der Nutzen von informeller Kommunikation liegt auf der Hand	337	3,79	0,83
Finde viel Information aus informeller Kommunikation unnötig	337	1,92	0,87
Finde informelle Kommunikation Zeitverschwendung	337	1,70	0,79

N = Anzahl der Probanden; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Es wird nochmals aufgezeigt, dass die Mitarbeiter die informelle Kommunikation als wichtig für ihre Arbeit einschätzen (M=4,03), insbesondere bezüglich der Förderung der Zusammenarbeit (M=4,06) und Kooperation (M=4,01). Die verschiedenen Facetten der informellen Kommunikation sind bezüglich des individuellen Nutzens unterschiedlich zu wichten.

3.6.6.3 Ergebnisse zur Fragestellung 3

Der Zusammenhang zwischen formeller und informeller Kommunikation

Im Rahmen der dritten empirischen Fragestellung wird der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die formelle Kommunikation auf die informelle Kommunikation hat. In der Annahme 3a wird betont, dass Unzufriedenheiten mit dem formellen Informationsfluss dazu beitragen können, einen größeren Nutzen in der informellen Kommunikation zu erkennen. Um diese Annahme zu überprüfen, werden nur die Items, die eine Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation beinhalten, zu einer Skala zusammengefasst. Eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimaxrotation ergibt eine Komponente mit einem Eigenwert > 1 und klärt zusammen 54,18% der Varianz auf.

Tabelle 29: Ladungsmatrix für Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation

	Item	Komponente 1
1	Mitarbeiter erhält Information gar nicht oder zu spät	0,844
2	Mitarbeiter muss Informationen nachlaufen	0,819
3	Informationen in Unterlagen sind unklar	0,775
4	Langsamer formeller Informationsfluss	0,647
5	Mitarbeiter stehen vor vollendete Tatsachen	0,554

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Skala weist eine interne Konsistenz von $\alpha=.77$ auf. Eine Kovarianz zwischen den Skalen „Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation“ und „Nutzen informeller Kommunikation“ besteht nicht.

Andererseits findet sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Skala „Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation“ und der Skala „Förderung der informellen Kommunikation“ in Organisationen. Die negative Korrelation weist darauf hin, dass, je weniger man die informelle Kommunikation fördert, umso höher die Unzufriedenheit mit dem formellen Informationsfluss ist.

Tabelle 30: Korrelation der Skala Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation und der Skala Förderung informeller Kommunikation

	Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation
Förderung informeller Kommunikation	-.27**
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant	

Tabelle 31: Korrelation der Skala Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation und der Skala Guter Informationsfluss informeller Kommunikation

	Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation
Guter informeller Informationsfluss	-.65**
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant	

Die Korrelation mit den zwei Skalen der informellen Kommunikation (s. Tabelle 17) weist gleichermaßen einen negativen, systematischen Zusammenhang auf. Je besser der informelle Kommunikationsfluss ist, umso höher ist auch die Zufriedenheit mit der formellen Kommunikation. Die Annahme 3a kann somit teilweise aufrecht erhalten werden. Eine Unzufriedenheit mit den formellen Informationswegen scheint durch die Förderung informeller Kommunikation gemildert zu werden und ein guter informeller Informationsfluss wirkt der Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation entgegen.

Zur Überprüfung der Annahme 3b bezüglich des Zusammenhanges zwischen Zufriedenheit mit der Qualität der Besprechungen und Förderung von informeller Kommunikation in Organisationen werden die Mitarbeiter/innen in zwei Gruppen geteilt. Einerseits diejenigen, die individuelle Werte aufweisen, die über bzw. im Mittelwert der Skala „Qualität der Besprechung“ ($M=3,48$) liegen, andererseits diejenigen mit geringeren Werten. Die Korrelationen mit der Skala „Förderung von informeller Kommunikation“ weisen jeweils einen positiven, systematischen Zusammenhang auf. Unzufriedenere Mitarbeiter mit der Qualität der Besprechung zeigen dabei einen etwas höheren

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Korrelationswert mit der Förderung von informeller Kommunikation, als die zufriedenen. Die beiden Korrelationen unterscheiden sich allerdings nicht signifikant voneinander.

Tabelle 32: Korrelation der Zufriedenen mit der Qualität der Besprechung und Förderung von informeller Kommunikation

	Qualität der Besprechung
Förderung informeller Kommunikation	.25**
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant	

Tabelle 33: Korrelation der Unzufriedenen mit der Qualität der Besprechung mit Förderung von informeller Kommunikation

	Qualität der Besprechung
Förderung informeller Kommunikation	.29**
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant	

Ein Vergleich der Mittelwerte der „Förderung informeller Kommunikation“ zeigt, dass die Zufriedenen einen signifikant höheren Anlass für eine Förderung informeller Kommunikation sehen ($t(df) = 4,07(335)$, $p < .01$).

3.6.6.4 Ergebnisse zur Fragestellung 4

Der Zusammenhang zwischen formeller, informeller Kommunikation und OL

Zur Überprüfung der Kovarianz zwischen Kommunikation (formell bzw. informell) und dem organisationalen Lernen werden Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson durchgeführt (vgl. Tabelle 34 und Tabelle 35). Die Annahme 4a bezieht sich auf den Zusammenhang von formeller und informeller Kommunikation mit organisationalem Lernen. Alle Skalen der formellen Kommunikation korrelieren signifikant miteinander. Während „Behinderung durch mangelnde Information“ und „Mangelnde Beteiligung“ negativ mit den Subskalen des organisationalen Lernens korrelieren, weisen „Informiertheit über Unternehmen“ und „Qualität der Besprechungen“ einen positiven Zusammenhang mit dem organisationalen Lernen auf. Die „Behinderung durch mangelnde Information“ korreliert am höchsten mit „Kontinuierlichem Lernen“ ($r=-.48$). Die „Informiertheit über das Unternehmen“ erbringt den höchsten Zusammenhang mit „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“ ($r=.51$). Ebenso korreliert die „Qualität der Besprechung“ stark mit der „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“ ($r=.51$), aber auch mit „Führung“ ($r=.50$). Für die Subskala „Mangelnde Beteiligung“ wurden die höchsten Korrelationswerte ermittelt. Außer im Zusammenhang mit „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“, sind alle Korrelationswerte mit den Subskalen des organisationalen Lernens, auch wenn negativ, so doch höher als bei den anderen Subskalen der formellen Kommunikation. Die mangelnde Beteiligung von Mitarbeitern hat demzufolge einen großen Einfluss auf das organisationale Lernen. Die höchsten Korrelationswerte sind zwischen „Mangelnde Beteiligung“ und „Befähigung von Mitarbeitern“ ($r=-.65$), zwischen „Mangelnde Beteiligung“ und „Organisationale Interaktion“ ($r=-.60$) zu finden. Der niedrigste Wert ergibt sich aus dem Zusammenhang zwischen „Informiertheit über das Unternehmen“ und „Unterstützung von Fragen und Dialogen“ ($r=.35$).

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 34: Korrelation formeller Kommunikation und organisationales Lernen

	Behinderung durch mangelnde Information	Informiertheit über Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung
Kontinuierliches Lernen	-.48**	.41**	.44**	-.54**
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.39**	.35**	.39**	-.48**
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.38**	.42**	.45**	-.57**
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.46**	.51**	.51**	-.50**
Befähigung von Mitarbeitern	-.46**	.50**	.44**	-.65**
Organisationale Interaktionen	-.47**	.43**	.42**	-.60**
Führung	-.45**	.47**	.50**	-.56**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

Die Skalen der informellen Kommunikation korrelieren positiv signifikant mit den Dimensionen des organisationalen Lernens mit Ausnahme der Skala „Nutzen informeller Kommunikation“. „Guter informeller Informationsfluss“ weist eindeutig höhere Korrelationswerte für alle Skalen des organisationalen Lernens auf, als die Kommunikationsskala „Förderung informeller Kommunikation“. Sowohl „Guter informeller Informationsfluss“ als auch „Förderung informeller Kommunikation“ korrelieren am höchsten mit den Dimensionen „Befähigung von Mitarbeitern“ ($r=.61$; $r=.38$), „Organisationale Interaktion“ ($r=.59$; $r=.36$) und „Führung“ ($r=.57$; $r=.38$). Der höchste Koeffizient ergibt sich aus dem Zusammenhang zwischen „Guter informeller Informationsfluss“ und „Befähigung von Mitarbeitern“ ($r=.61$) und der niedrigste zwischen „Förderung informeller Kommunikation“ und „Unterstützung von Fragen und Dialogen“ ($r=.28$) sowie zwischen „Förderung informeller Kommunikation“ und „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“ ($r=.28$) (s. Tabelle 35).

Tabelle 35: Korrelation informeller Kommunikation und organisationales Lernen

	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	.53**	.31**	.06
Unterstützung von Fragen und Dialoge	.48**	.28**	.03
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	.49**	.34**	-.00
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	.56**	.28**	-.06
Befähigung von Mitarbeitern	.61**	.38**	.00
Organisationale Interaktionen	.59**	.36**	.03
Führung	.57**	.38**	-.02

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant

Zusammenfassend ist zu beobachten, dass, während die Werte der formellen Kommunikationsskalen unterschiedlich mit den Skalen des organisationalen Lernens korrelieren, sich der Zusammenhang der informellen Kommunikation auf die „Befähigung von Mitarbeitern“, „Organisationale Interaktionen“ und „Führung“ konzentriert.

Um den relativen Einfluss der Kommunikationsfacetten auf das organisationale Lernen zu bestimmen, wurden simultane Regressionsanalysen gerechnet. Dabei zeigt sich, dass für die Vorhersage von „kontinuierlichem Lernen“, die Facetten der „Mangelnde Beteiligung“, „Behinderung durch mangelnde Informationen“, „Guter informeller Informationsfluss“ und „Qualität der Besprechung“ signifikante Beta-Gewichte aufweisen (s. Abbildung 11).

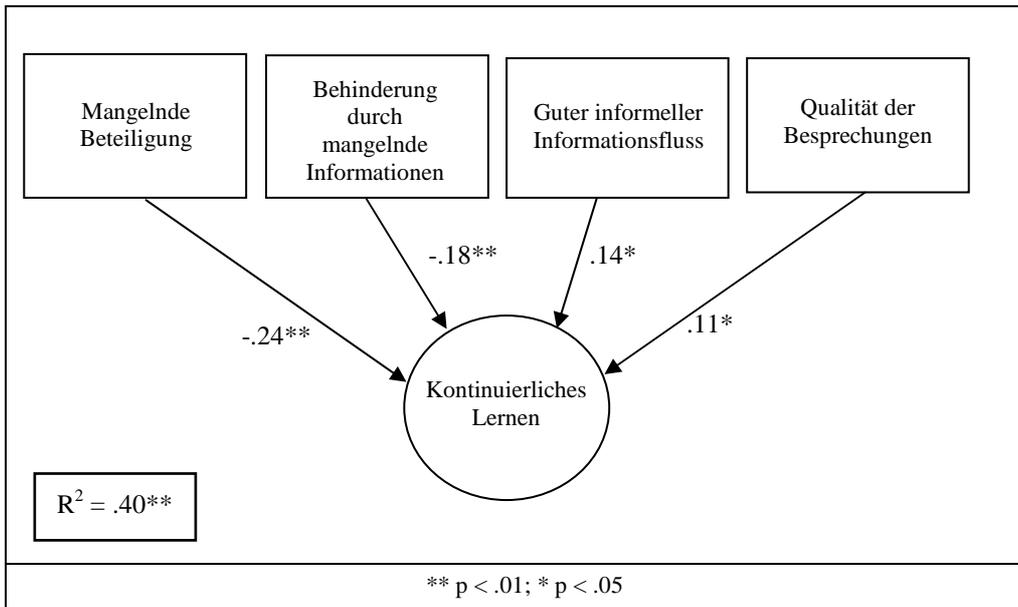


Abbildung 11: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von kontinuierlichem Lernen

Für die Vorhersage von „Unterstützung von Fragen und Dialogen“, zeigt sich, dass die Kommunikationsskalen „Mangelnde Beteiligung“, „Guter informeller Informationsfluss“ und „Qualität der Besprechung“ signifikante Beta-Gewichte aufweisen (s. Abbildung 12).

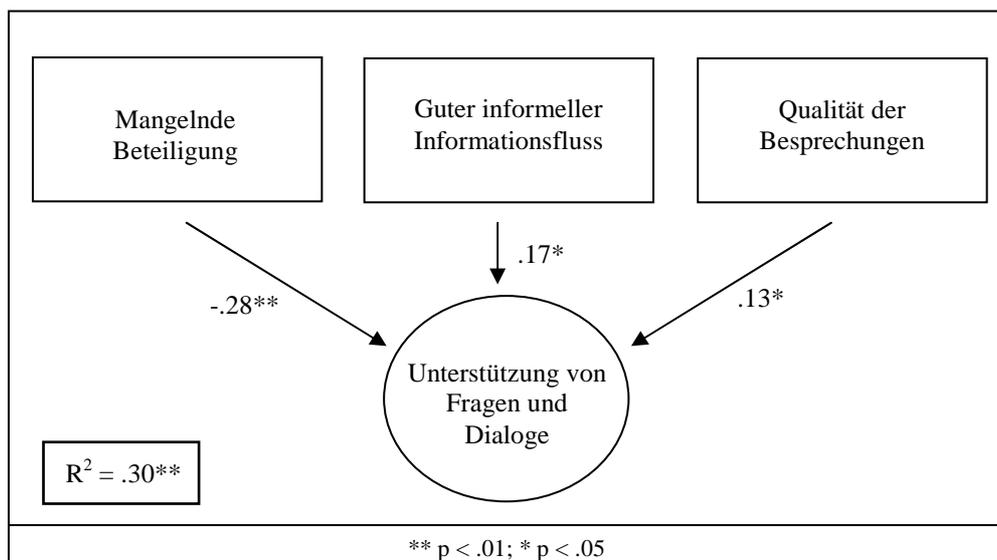


Abbildung 12: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Unterstützung von Fragen und Dialoge

Von den Kommunikationsfacetten sind die „Mangelnde Beteiligung“, „Qualität der Besprechung“ und „Förderung informeller Kommunikation“ diejenigen, die signifikante Beta-Gewichte für die Vorhersage der Unterstützung von Teams aufweisen (s. Abbildung 13).

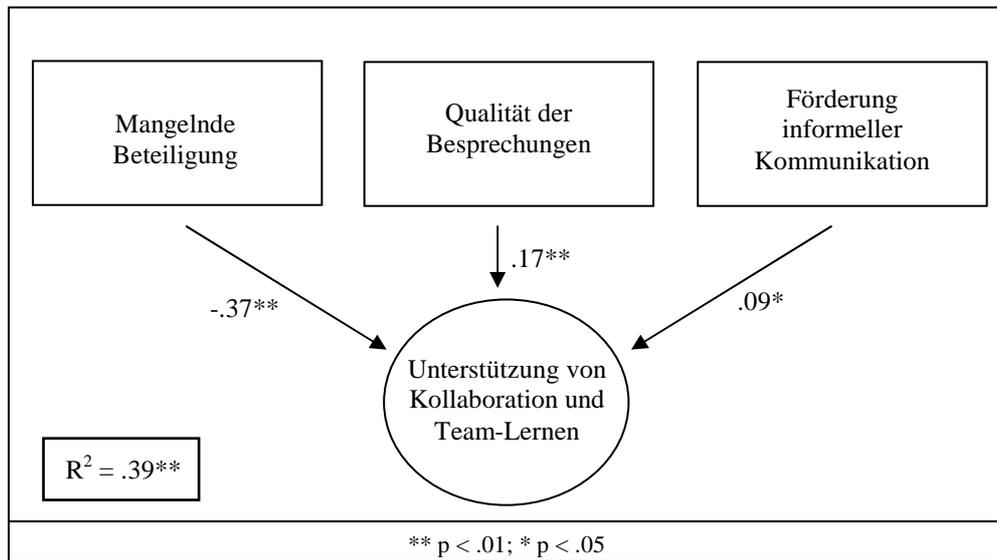


Abbildung 13: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen

Wie man aus Abbildung 14 erkennen kann, wurden signifikante Beta-Gewichte für die Vorhersage von „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“ bei den Kommunikationsskalen „Qualität der Besprechung“, Informiertheit über das Unternehmen“, „Guter informeller Informationsfluss“ und „Nutzen von informeller Kommunikation“ ermittelt. Zu beachten ist allerdings, dass der „Nutzen von informeller Kommunikation“ einen negativen Wert aufweist.

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

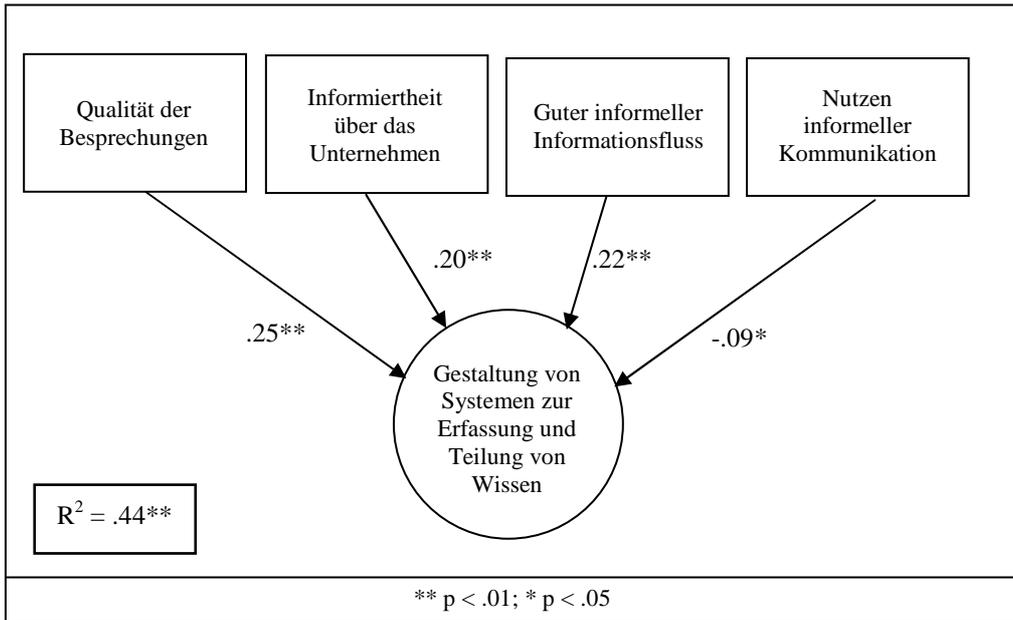


Abbildung 14: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Gestaltung von Systeme zur Erfassung und Teilung von Wissen

Bei der „Befähigung von Mitarbeitern“ scheint vor allem die „Mangelnde Beteiligung“, „Guter informeller Informationsfluss“, die „Informiertheit über das Unternehmen“ und die „Förderung von informeller Kommunikation“ eine wichtige Rolle zu spielen, wie aus Abbildung 15 zu erkennen ist.

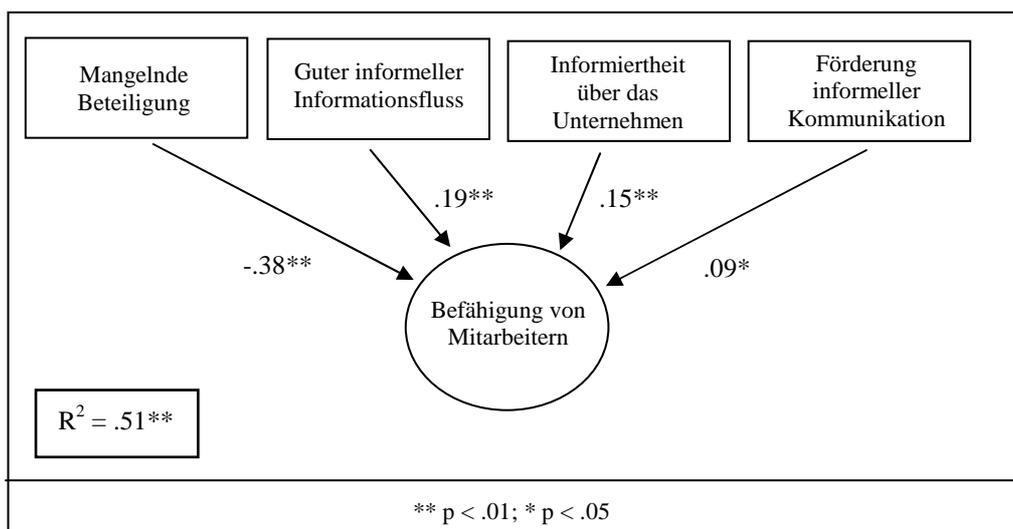


Abbildung 15: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Befähigung von Mitarbeitern

Abbildung 16 verdeutlicht, welche zwei Kommunikationsfacetten ein signifikantes Beta-Gewicht für die Vorhersage von „Organisationaler Interaktion“ nachweisen, nämlich die „Mangelnde Beteiligung“ und der „Gute informelle Informationsfluss“.

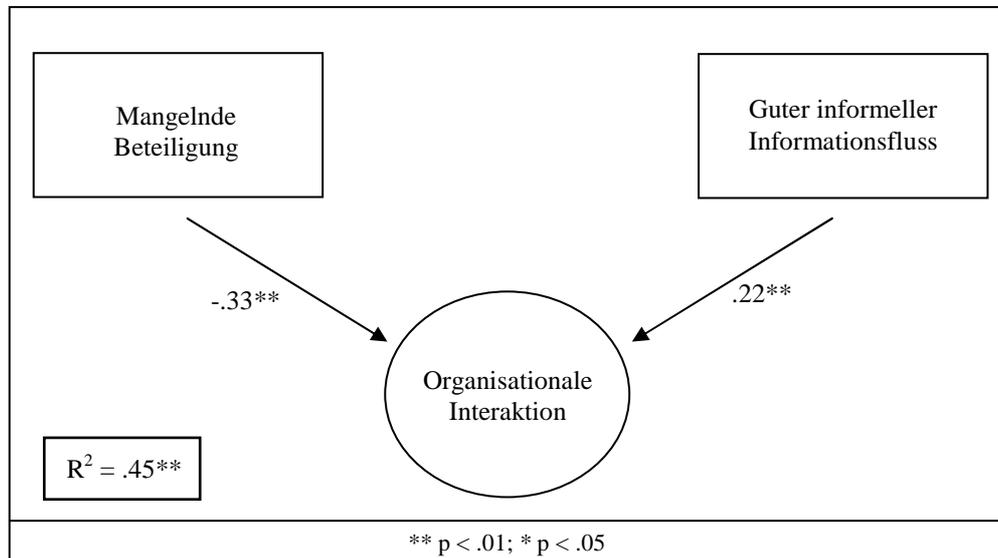


Abbildung 16: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von organisationaler Interaktion

Für die Vorhersage der Dimension „Führung“ weisen fünf Kommunikationsfacetten ein signifikantes Beta-Gewicht auf: „Mangelnde Beteiligung“, „Qualität der Besprechung“, „Guter informeller Informationsfluss“, „Informiertheit über das Unternehmen“ und „Förderung informeller Kommunikation“ (s. Abbildung 17):

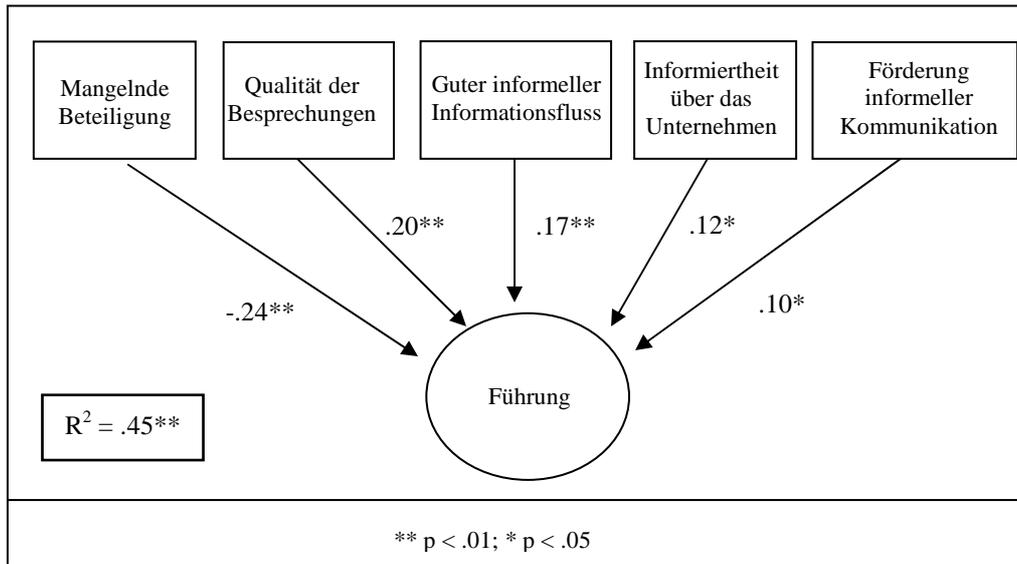


Abbildung 17: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Führung

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Die wichtigsten Beta-Gewichte zur Vorhersage des organisationalen Lernens sind zusammenfassend aus Tabelle 36 ersichtlich:

Tabelle 36: Zusammenfassung Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Dimensionen des organisationalen Lernens

	<i>Behinderung durch mangelnde Information</i>	<i>Informiertheit über Unternehmen</i>	<i>Qualität der Besprechungen</i>	<i>Mangelnde Beteiligung</i>	<i>Guter informeller Informationsfluss</i>	<i>Förderung informeller Kommunikation</i>	<i>Nutzen informeller Kommunikation</i>
<i>Kontinuierliches Lernen</i>	-.18**		.11*	-.24**	.14*		
<i>Unterstützung von Fragen und Dialoge</i>			.13*	-.28**	.17*		
<i>Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen</i>			.17**	-.37**		.09*	
<i>Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen</i>		.20**	.25**		.22**		-.09*
<i>Befähigung von Mitarbeitern</i>		.15**		-.38**	.19**	.09*	
<i>Organisationale Interaktion</i>				-.33**	.22**		
<i>Führung</i>		.12*	.20**	-.24**	.17**	.10*	

** p < .01; *p < .05

Die Überprüfung der Beta-Gewichte zeigt, dass nicht alle Kommunikationsdimensionen im gleichen Maße zur Vorhersage von Lernen in Organisationen geeignet sind. Die mangelnde Beteiligung von Mitarbeitern scheint diejenige Kommunikationsfacette zu

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

sein, die am stärksten das organisationale Lernen beeinflusst. Ein guter informeller Informationsfluss und die Qualität der Besprechungen sind gleichermaßen wichtige Prädiktoren für Lernprozesse im Unternehmen.

Inwieweit zusätzliche Bedingungen den Zusammenhang zwischen der Kommunikation (formell und informell) und dem organisationalen Lernen beeinflussen, wird in Annahme 4c verdeutlicht. Es wird davon ausgegangen, dass die Korrelationen zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene zu betrachten sind. Um das zu überprüfen werden die Korrelationswerte zwischen den Kommunikations- und Lerndimensionen von Mitarbeitern mit Führungsverantwortung und denen ohne Führungsverantwortung auf signifikante Unterschiede hin verglichen (vgl. Tabelle 37 und Tabelle 38).

Tabelle 37: Korrelationswerte zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens der Mitarbeiter mit Führungsverantwortung

	Behinderung mangelnder Information	Informiertheit über das Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	-.31*	.24	.18	-.45**	.42**	.06	.05
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.31*	.21	.20	-.41**	.41**	.14	.07
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.35**	.34**	.26*	-.46**	.48**	.50**	.18
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.40**	.36**	.29*	-.52**	.53**	.14	.04
Befähigung von Mitarbeitern	-.43**	.45**	.12	-.70**	.55**	.29*	.08
Organisatorische Interaktionen	-.44**	.40**	.14	-.76**	.52**	.30*	.08
Führung	-.32*	.29*	.20	-.61**	.39**	.19	-.11

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.
 * Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.
 N = 60

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Wie es bereits die oben abgebildeten Beta-Gewichte andeuten sind auch bei der Darstellung der Korrelationen zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen unter Befragten mit Führungsverantwortung die „Mangelnde Beteiligung von Mitarbeitern“ und der „gute informelle Informationsfluss“ diejenigen Skalen, die mit allen Dimensionen des organisationalen Lernens korrelieren. Den höchsten Wert bildet der Zusammenhang zwischen „Organisationale Interaktion“ und „Mangelnde Beteiligung“ ($r=-.76$). Letzteres korreliert ebenfalls sehr stark mit „Befähigung von Mitarbeitern“ ($r=-.70$). Weder „Qualität der Besprechungen“ noch „Nutzen informeller Kommunikation“ korrelieren mit den Lernprozessen in Unternehmen bei den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung. „Behinderung durch mangelnde Information“ und „Informiertheit über das Unternehmen“ korrelieren signifikant und mit sehr (umgekehrten) ähnlichen Werten mit „Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“, „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“, „Befähigung von Mitarbeitern“ und „Organisationale Interaktion“.

Tabelle 38: Korrelationswerte zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung

	Behinderung mangelnder Information	Informiertheit über das Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	-.50**	.42**	.49**	-.54**	.53**	.36**	.07
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.40**	.37**	.43**	-.49**	.49**	.30**	.02
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.40**	.40**	.48**	-.57**	.47**	.32**	-.03
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.47**	.53**	.55**	-.48**	.56**	.30**	-.08
Befähigung von Mitarbeitern	-.44**	.49**	.50**	-.63**	.60**	.40**	-.01
Organisationale Interaktionen	-.44**	.42**	.48**	-.57**	.59**	.37**	.02
Führung	-.45**	.48**	.56**	-.54**	.59**	.41**	-.01

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.
N = 277

Bei der Stichprobe der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist auffällig, dass mit Ausnahme des „Nutzen informeller Kommunikation“, alle Kommunikationsskalen eine hohe Kovarianz mit den Dimensionen des organisationalen Lernens aufweisen ($p < .01$). Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen „Mangelnder Beteiligung“ und „Befähigung von Mitarbeitern ($r=-.63$). Auch werden gute Korrelationswerte ermittelt für „Qualität der Besprechungen“ und „Guter informeller Informationsfluss“. Die niedrigsten Werte kann man in den Zusammenhängen von „Förderung informeller Kommunikation“ und „organisationales Lernen“ beobachten, Werte, die trotz allem viel höher sind als bei den Befragten mit Führungsverantwortung.

Obwohl gezeigt werden kann (vgl. Tabelle 37 und Tabelle 38), dass Unterschiede in der Stärke des Zusammenhanges vorliegen, sind nur in einigen Fällen systematische Effekte zu beobachten. Dies wird deutlich, wenn man die Zusammenhänge der Kommunikationsskala „Qualität der Besprechungen“ mit den verschiedenen Dimensionen des organisationalen Lernens in den Mittelpunkt der Betrachtungen rückt (s. Tabelle 39).

Tabelle 39: Unterschiede in der gemeinsamen Varianz zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen für die Personen mit und ohne Führungsverantwortung

Qualität der Besprechung			
	R^2 Mit Führungsverantwortung	R^2 Ohne Führungsverantwortung	Aufgeklärter Varianzunterschied
Kontinuierliches Lernen	.03	.24	.21
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	.08	.30	.22
Befähigung von Mitarbeitern	.01	.25	.24
Organisatorische Interaktionen	.02	.23	.21
Führung	.04	.31	.27

Zusammenfassend kann die Annahme 4c aufrecht erhalten werden. Obwohl für die Kovarianz zwischen den meisten Kommunikationsfacetten und den Skalen des organisationalen Lernens keine bemerkenswerten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen aufgezeigt werden können, so klären jedoch fast alle Zusammenhänge von „Qualität der Besprechung“ mit organisationalem Lernen bei den Probanden ohne Führungsverantwortung ca. 20% mehr der Gesamtvarianz auf als bei den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung. Der größte Varianzunterschied zwischen beiden Bedingungen wird für den Zusammenhang zwischen „Qualität der Besprechung“ und „Führung“ beobachtet. Für die Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung wird ein Anteil von 31% Varianzaufklärung registriert, hingegen nur 4% bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung.

3.6.6.5 Ergebnisse zur Fragestellung 5

Soziodemographische und strukturelle Faktoren als Einflussgrößen für das Vertrauen in Organisationen

Wie bereits im Kapitel 3.3 erwähnt, konnte die Vertrauensskala nur in Firma B eingesetzt werden. Um die Fragestellungen 5, 6 und 7 beantworten zu können, wird daher mit einer reduzierten Stichprobe (N = 147) gearbeitet.

Die Annahme, ob jüngere Beschäftigte ein ausgeprägteres Vertrauen als ältere Personen zeigen (5a), wird mit Hilfe einer einfaktoriellen Varianzanalyse überprüft. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Gleiches lässt sich für die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Annahme 5b) wie für das Geschlecht (Annahme 5c) festhalten. Auch hier zeigen sich keine systematischen Differenzen.

3.6.6.6 Ergebnisse zur Fragestellung 6

Der Zusammenhang zwischen Vertrauen und organisationalem Lernen

Die Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und organisationalem Lernen (Fragestellung 6a) erfolgt auf der Basis von Produkt-Moment-Korrelationen (vgl. Tabelle 40).

Die Skalen korrelieren alle positiv und signifikant auf dem Niveau $p < .01$ miteinander. Im Allgemeinen, bilden die niedrigsten Werte die Zusammenhänge zwischen „Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppen“ und organisationalem Lernen ab und die höchsten Korrelationswerte erhält man zwischen „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“ und organisationalem Lernen. Die geringsten Werte ergeben sich für die Beziehung zwischen „Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppen“ und „Kontinuierlichem Lernen“ ($r=.30$). Der höchste Wert betrifft die Beziehung zwischen „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“ und „Führung“ ($r=.57$).

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 40: Korrelation zwischen den Vertrauensskalen und den Dimensionen des organisationalen Lernens

	Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppe	Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe	Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte	Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten
Kontinuierliches Lernen	.30**	.40**	.36**	.48**
Unterstützung von Fragen und Dialoge	.28**	.37**	.33**	.38**
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	.39**	.43**	.41**	.42**
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	.37**	.37**	.38**	.42**
Befähigung von Mitarbeitern	.31**	.36**	.43**	.42**
Organisationale Interaktionen	.36**	.37**	.44**	.41**
Führung	.35**	.43**	.51**	.57**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant
N = 142

Man muss eine systematische Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem organisationalen Lernen konstatieren, wobei bedingt sogar eine kausale Beziehung angenommen werden kann. Dies betrifft vornehmlich die Situation, sofern es um das Vertrauen auf die Fähigkeiten des Vorgesetzten geht. Einige auffallenden Werte können in den Kovariationen zwischen „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe“ und „Kontinuierliches Lernen“, „Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“ sowie „Führung“ festgehalten werden. Gleichmaßen sind erhöhte Werte in den Korrelationen zwischen „Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“ und „Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“, „Befähigung von Mitarbeitern“, „Organisationale Interaktionen“ und „Führung“ zu sehen.

Um den relativen Einfluss der Vertrauensfacetten auf die Dimensionen des organisationalen Lernens zu bestimmen, wurden simultane Regressionsanalysen gerechnet. Dabei zeigt sich in der Abbildung 18, dass für die Vorhersage des Kriteriums „Kontinuierliches Lernen“ nur die Vertrauensskala „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“ ein signifikantes Beta-Gewicht nachweist.

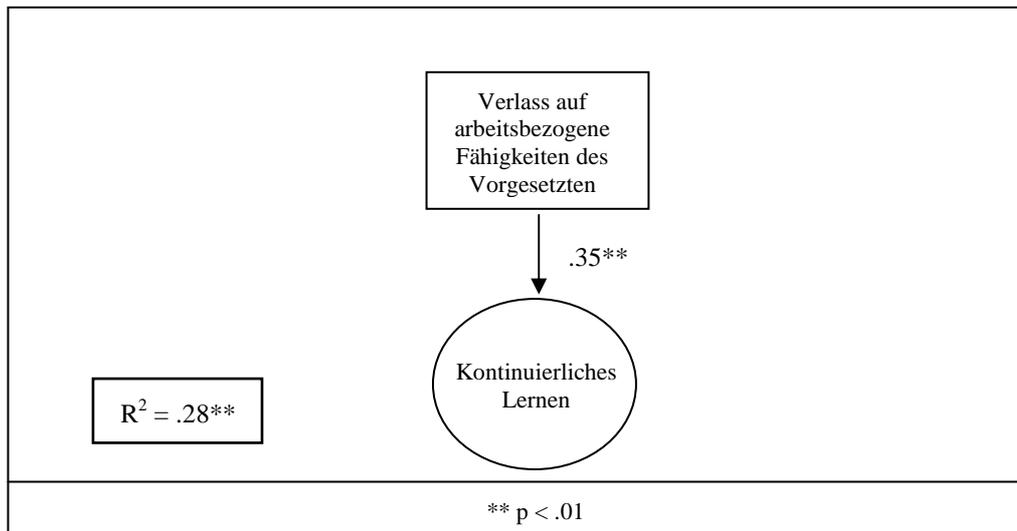


Abbildung 18: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von „Kontinuierliches Lernen“

Die Vorhersage der Dimension „Unterstützung von Fragen und Dialoge“ ergibt ein $R^2 = .21^{**}$ ($p < .01$). Allerdings zeigt sich für keine der Vertrauensskalen ein signifikantes Beta-Gewicht. Vertrauen scheint demnach kein systematischer Prädiktor für diese Dimension des organisationalen Lernens zu sein. Aus Tabelle 40 ist ersichtlich, dass für diese Dimension die niedrigsten Korrelationswerte für die Teilaspekte zum Vertrauen vorliegen.

Abbildung 19 zeigt, dass nur die Vertrauensskala „Offenbarung des Privaten an Vorgesetzten“ für die Skala „Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“, eine hohe Varianzaufklärung von $R^2 = .29^{**}$ ($p < .01$) erbringt. Für diese Dimension des organisationalen Lernens zeigen sich grundsätzlich signifikante Zusammenhangswerte mit dem Inhaltsbereich „Vertrauen“ (s. auch Tabelle 40).

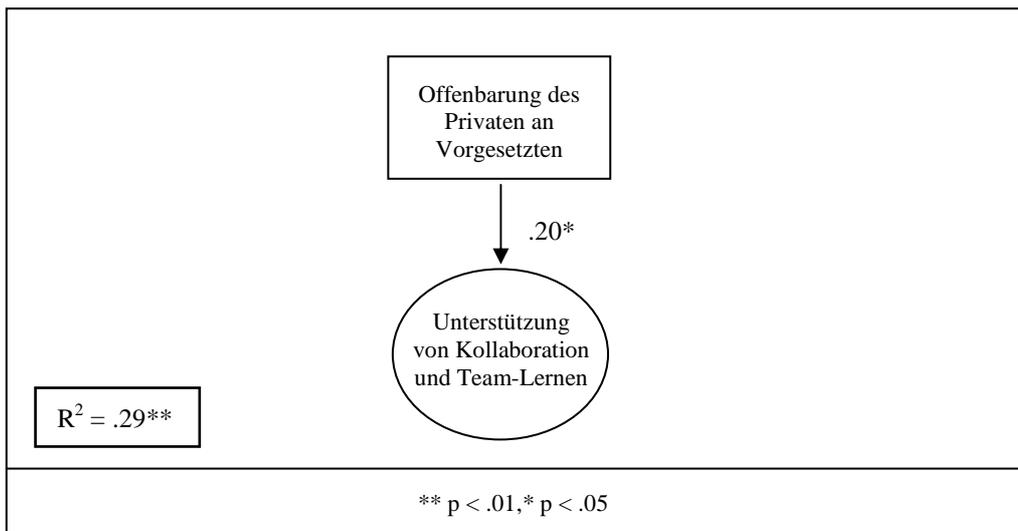


Abbildung 19: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von „Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“

Für die Vorhersage von „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“ lassen sich zwei Vertrauensfacetten ermitteln: die „Offenbarung des Privaten an die Arbeitsgruppe“ und der „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“ (vgl. Abbildung 20).

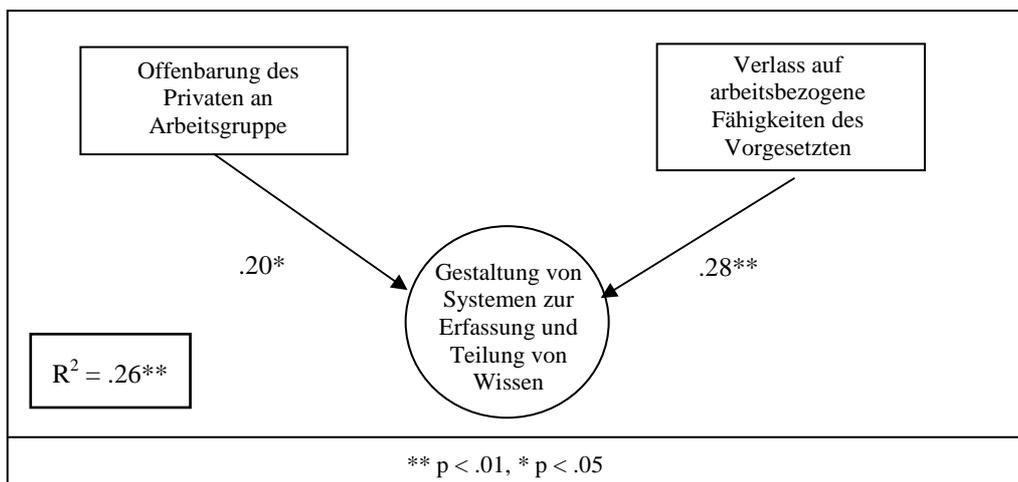


Abbildung 20: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“

Auf Abbildung 21 ist zu erkennen, dass die „Befähigung von Mitarbeitern“ signifikant von der Vertrauensfacette „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“, aber vor allem von der „Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“ beeinflusst wird.

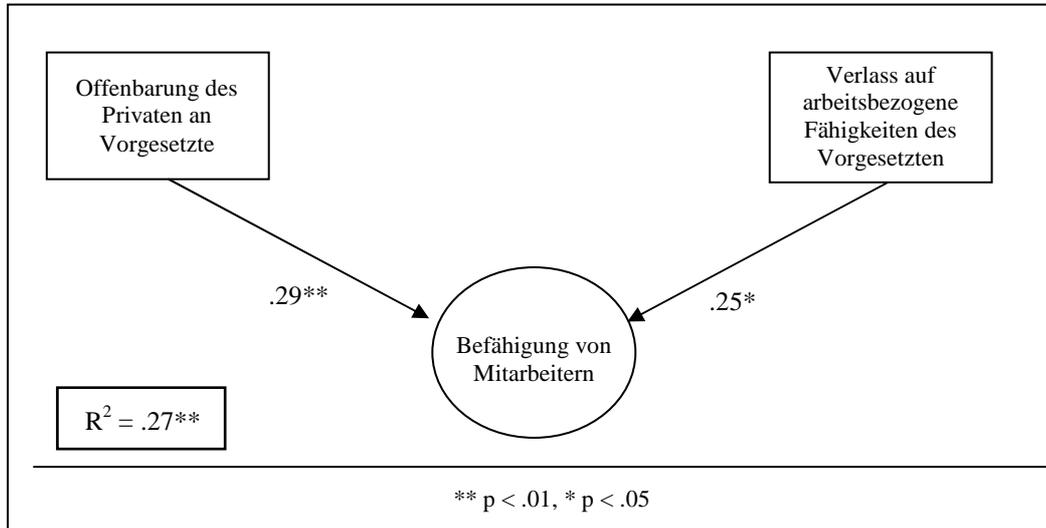


Abbildung 21: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von „Befähigung von Mitarbeitern“

Die Vorhersage der „Organisationale Interaktion“ (vgl. Abbildung 22) und „Führung“ (vgl. Abbildung 23) durch das Vertrauen verweist auf vergleichbare Beta-Gewichte (vgl. Vorhersage der „Befähigung von Mitarbeitern“)

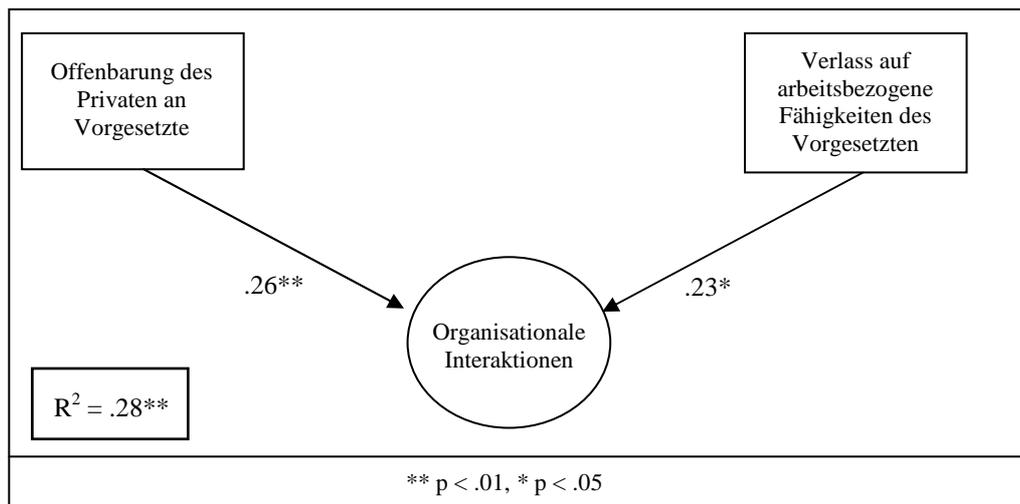


Abbildung 22: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von „Organisationale Interaktionen“

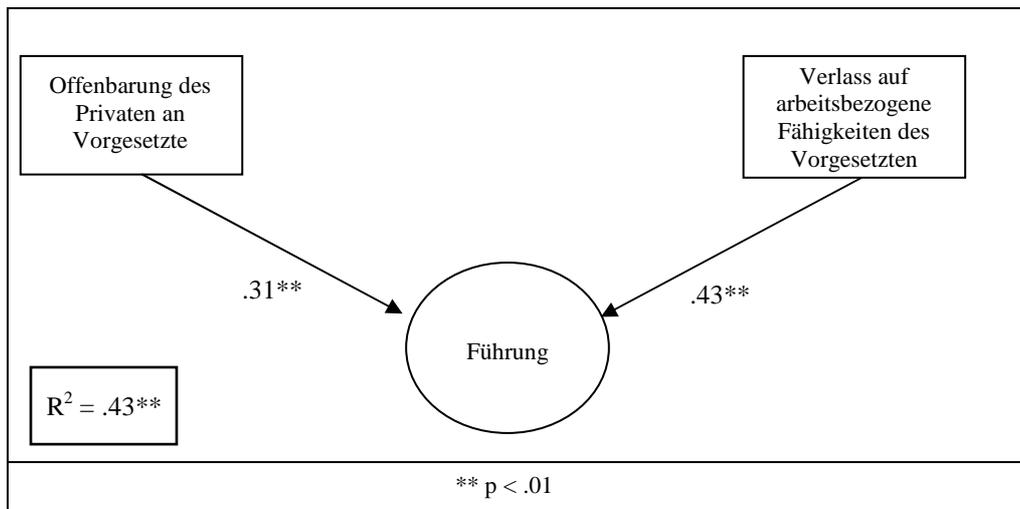


Abbildung 23: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von „Führung“

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Eine bessere Abschätzung der Vorhersage von organisationalem Lernen auf der Basis von Vertrauensfacetten ergibt sich aus Tabelle 41.

Tabelle 41: Zusammenfassung signifikanter Beta-Gewichte des Vertrauens für die Vorhersage von Dimensionen des organisationalen Lernens

	<i>Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppe</i>	<i>Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe</i>	<i>Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte</i>	<i>Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten</i>
<i>Kontinuierliches Lernen</i>				.35**
<i>Unterstützung von Fragen und Dialoge</i>				
<i>Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen</i>			.20*	
<i>Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen</i>	.20*			.28**
<i>Befähigung von Mitarbeitern</i>			.29**	.25*
<i>Organisationale Interaktion</i>			.26**	.23*
<i>Führung</i>			.31**	.43**

** p < .01; *p < .05

Die Analyse der Fragestellung 6b lässt erkennen, dass Führungsdimensionen des Vertrauens am stärksten mit dem organisationalen Lernen korrelieren. Für fünf der Dimensionen des organisationalen Lernens hat der „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“ und für vier die „Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“

einen prädiktiven Charakter. Der „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe“ scheint allerdings für die Vorhersage des organisationalen Lernens keine signifikante Rolle zu spielen. Ebenso weist die „Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppe“ nur bei „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“ ein signifikantes Beta-Gewicht auf bzw. es trägt nur zur Vorhersage einer Dimension des organisationalen Lernens bei.

3.6.6.7 Ergebnisse zur Fragestellung 7

Der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Vertrauen

Die Abbildung der Zusammenhänge zwischen informeller Kommunikation und dem Vertrauen (Annahme 7a) erfolgt wiederum anhand von Produkt-Moment-Korrelationen.

Die Annahme 7a kann partiell aufrecht erhalten werden (vgl. Tabelle 42). Die einzige positive Korrelation der informellen Kommunikation mit der Vertrauensdimension „Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppen“ ist sehr gering ($r=.18$), Ebenso können die Korrelationen der Skala „Nutzen der informellen Kommunikation“ mit dem Vertrauen aufgrund ihrer geringen Ausprägung ausgeschlossen werden. Es kann jedoch gezeigt werden, dass immer noch drei Vertrauensskalen signifikant mit zwei Skalen der informellen Kommunikation positiv korrelieren. Die Korrelationen der Vertrauensdimensionen „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“ und „Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“ mit der Skala der informellen Kommunikation „Guter informeller Informationsfluss“ können als bedeutsam betrachtet werden ($r=.41$; $r=.36$). Die „Förderung informeller Kommunikation“ scheint gleichermaßen einen relativen Zusammenhang mit dem Vertrauen aufzuweisen.

Tabelle 42: Korrelation zwischen informeller Kommunikation und Vertrauen

	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppe	.16	.16	.18*
Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten der Arbeitsgruppe	.26**	.22**	.15
Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte	.36**	.24**	.18*
Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten	.41**	.26**	.01
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. * Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. N = 142			

Inwieweit hat das Vertrauen einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und organisationalem Lernen? Die bivariate Korrelation zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen wird mit den Partialkorrelationen verglichen, die durch die Vertrauensvariablen kontrolliert werden. Die Korrelationen zwischen den Kommunikationsfacetten und dem organisationalen Lernen wurden schon in Tabelle 34 und Tabelle 35 abgebildet. Um jedoch diese Zusammenhänge mit den vom Vertrauen gesteuerten Korrelationen vergleichen zu können, werden weitere Zusammenhänge auf der Basis von N=142 (s. Tabelle 2.) berechnet, wie in Tabelle 43 gezeigt wird. Anschließend folgen die in

Tabelle 44 bis Tabelle 47 abgebildeten Partialkorrelationen, um den moderierenden Effekt des Vertrauens auf den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Lernen zu überprüfen. Jede der vier Skalen des Vertrauens wird auf ihren moderierenden Effekt hin überprüft.

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 43: Bivariate Korrelationen zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens für Firma B

	Behinderung durch mangelnde Information	Informiertheit über Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	-.52**	.46**	.49**	-.61**	.65**	.45**	.07
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.41**	.42**	.46**	-.56**	.55**	.36**	.02
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.43**	.48**	.49**	-.65**	.57**	.44**	.01
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.55**	.59**	.56**	-.61**	.69**	.40**	-.09
Befähigung von Mitarbeitern	-.56**	.55**	.50**	-.73**	.70**	.40**	-.04
Organisationale Interaktionen	-.54**	.52**	.50**	-.72**	.67**	.42**	-.03
Führung	-.55**	.52**	.53**	-.66**	.63**	.51**	-.06

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant
N = 142

Tabelle 44: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala "Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppen"

	Behinderung durch mangelnde Information	Informiertheit über Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	-.52**	.42**	.45**	-.56**	.64**	.43**	.01
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.41**	.38**	.42**	-.52**	.53**	.33**	-.03
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.43**	.44**	.45**	-.60**	.56**	.41**	-.07
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.55**	.56**	.52**	-.55**	.69**	.37**	-.18*
Befähigung von Mitarbeitern	-.56**	.51**	.46**	-.70**	.69**	.37**	-.10
Organisationale Interaktionen	-.54**	.48**	.45**	-.68**	.67**	.40**	-.10
Führung	-.55**	.49**	.49**	-.61**	.62**	.50**	-.13

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.
N = 139

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

*Tabelle 45: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala
“Verlass auf die arbeitsbezogenen Fähigkeit der Arbeitsgruppe“*

	Behinderung durch mangelnde Information	Informiertheit über Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	-.45**	.40**	.42**	-.52**	.62**	.41**	.01
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.34**	.36**	.39**	-.48**	.50**	.31**	-.03
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.34**	.42**	.42**	-.57**	.52**	.39**	-.06
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.48**	.55**	.50**	-.53**	.66**	.35**	-.16
Befähigung von Mitarbeitern	-.51**	.50**	.44**	-.69**	.67**	.35**	-.10
Organisationale Interaktionen	-.47**	.46**	.43**	-.67**	.64**	.37**	-.09
Führung	-.48**	.47**	.46**	-.58**	.59**	.47**	-.13

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant
N = 139

*Tabelle 46: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala
“Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“*

	Behinderung durch mangelnde Information	Informiertheit über Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	-.48**	.41**	.42**	-.55**	.60**	.41**	.00
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.37**	.37**	.39**	-.51**	.49**	.31**	-.04
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.38**	.43**	.42**	-.59**	.50**	.38**	-.07
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.51**	.56**	.50**	-.55**	.64**	.35**	-.18*
Befähigung von Mitarbeitern	-.52**	.51**	.42**	-.69**	.65**	.33**	-.13
Organisationale Interaktionen	-.49**	.47**	.41**	-.68**	.61**	.36**	-.12
Führung	-.51**	.48**	.44**	-.60**	.55**	.47**	-.18*

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.
N = 139

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

*Tabelle 47: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala
“Verlass auf die arbeitsbezogene Fähigkeit des Vorgesetzten“*

	Behinderung durch mangelnde Information	Informiertheit über Unternehmen	Qualität der Besprechungen	Mangelnde Beteiligung	Guter informeller Informationsfluss	Förderung informeller Kommunikation	Nutzen informeller Kommunikation
Kontinuierliches Lernen	-.38**	.38**	.33**	-.50**	.57**	.39**	.07
Unterstützung von Fragen und Dialoge	-.29**	.35**	.34**	-.48**	.47**	.29**	.02
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	-.30**	.41**	.37**	-.57**	.48**	.38**	.01
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	-.44**	.54**	.45**	-.52**	.62**	.34**	-.11
Befähigung von Mitarbeitern	-.46**	.49**	.37**	-.67**	.64**	.33**	-.04
Organisationale Interaktionen	-.43**	.45**	.36**	-.66**	.61**	.35**	-.03
Führung	-.39**	.45**	.34**	-.55**	.52**	.46**	-.07

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von $p < 0.01$ (zweiseitig) signifikant
N = 139

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Korrelationswerte sich nicht signifikant voneinander unterscheiden. Daraus kann gefolgert werden, dass das Vertrauen keinen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen ausübt. Die Annahme 7b kann daher nicht aufrecht erhalten werden.

3.6.6.8 Ergebnisse zur Fragestellung 8

Der Einfluss des Organisationstyps auf Kommunikation und organisationales Lernen

In den Abschnitten 3.6.6.1 bis 3.6.6.7 wurden Ergebnisse präsentiert, ohne den Organisationstyp in Betracht zu ziehen. Es soll im Folgenden untersucht werden, ob sich Wirtschafts- von Verwaltungsunternehmen in den drei untersuchten Dimensionen unterscheiden. Im Kapitel 3.3 werden beide Organisationstypen präsentiert: Bei der Institution A handelt es sich dabei um eine wirtschaftsorientierte Organisation, aus der 195 Personen an dieser Studie teilgenommen haben und die Institution B repräsentiert ein Unternehmen des öffentlichen Dienstes (N=142).

Informationsaustausch

Als erstes wird analysiert, ob die Wahrnehmung von Kommunikationsquellen- und -kanälen beim alltäglichen Informationsaustausch in Firma A und B anders von ihren Mitarbeitern bewertet werden.

In der Tabelle 48 wird verdeutlicht, dass es zwischen den Organisationen (Institutionen A und B) einen Unterschied in der „Menge der erhaltenen Informationen“ in Abhängigkeit der Informationsquelle gibt. Bis auf „externe Quellen“ und „Kunden“ unterscheiden sich die beiden Organisationen systematisch in ihrer Informationsweitergabe. Die erhaltene Informationsmenge pro Quelle (IST-Zustand) wird abhängig von der Organisation anders bewertet. Anhand der Mittelwerte ist zu erkennen, dass in Institution A generell mehr Informationen von den jeweiligen Quellen erhalten werden als in Institution B. Die Reihenfolge der Quellen nach der erhaltenen Menge an Informationen ist in beiden Organisationen in etwa gleich.

Tabelle 48: Varianzanalyse für die Informationsquelle des IST-Zustands

	IST-Zustand	
	T-Wert	M (Firma A; Firma B)
Unmittelbare Vorgesetzte	T(df)=4.861(261), p<.01	M (3,76; 3,28)
Kollegen eigener Abteilung	T(df)=3.534(270), p<.01	M (3,67; 3,36)
Abteilungstreffen	T(df)=4.022(250), p<.01	M (3,49; 3,04)
Unterstellten Mitarbeiter	T(df)=2.639(133), p<.05	M (3,31; 2,84)
Mittlere Führungsebene	T(df)=3.655(252), p<.01	M (2,99; 2,59)
Personen anderer Abteilungen	T(df)=3.886(335), p<.01	M (2,81; 2,43)
Höchste Führungsebene	T(df)=6.085(335), p<.01	M (2,44; 1,81)
Externe/Kunden	kein signifikanter Unterschied	M (2,27; 2,11)

Die Äußerungen der Befragten über die benötigten Informationen (Soll-Zustand) unterscheiden sich jedoch nicht im gleichen Maß, sofern man die erhaltenen Informationen als Vergleichsgröße heranzieht. Wie aus Tabelle 49 ersichtlich, unterscheidet sich der Soll-Zustand zwischen den Organisationen, wenn es sich um folgende Quellen handelt: Bei Kollegen einer Abteilung, unmittelbaren Vorgesetzten, Abteilungstreffen und der höchsten Führungsebene. Die anhand der Mittelwerte festzustellende Priorität der einzelnen Informationsquellen des Soll-Zustands ist allerdings in beiden Organisationen fast identisch.

Tabelle 49: Varianzanalyse für die Informationsquelle des SOLL-Zustands

SOLL-Zustand		
	T-Wert	M (Firma A; Firma B)
Unmittelbare Vorgesetzte	T(df)=2.882(287), $p < .01$	M (3,97; 3,71)
Kollegen eigener Abteilung	T(df)=3.357(335), $p < .01$	M (3,90; 3,62)
Abteilungstreffen	T(df)=2.187(335), $p < .05$	M (3,52; 3,31)
Unterstellten Mitarbeiter	kein signifikanter Unterschied	M (3,51; 3,30)
Mittlere Führungsebene	kein signifikanter Unterschied	M (3,18; 3,07)
Personen anderer Abteilungen	kein signifikanter Unterschied	M (3,14; 3,05)
Höchste Führungsebene	T(df)=4.713(271), $p < .01$	M (2,89; 2,36)
Externe/Kunden	kein signifikanter Unterschied	M (2,57; 2,49)

Für die Analyse des SOLL- und IST-Zustands der Kommunikationskanäle wurde das Item „Audio- und Videokonferenzen“ ausgeschlossen, da dieses nur für die Institution A zutrifft. Tabelle 50 verdeutlicht, dass zwischen den Organisationen ein Unterschied in der Menge der erhaltenen Informationen in Abhängigkeit des Informationskanals vorliegt. Ausgenommen das „Intranet-Forum“ und „Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften“, unterscheiden sich auch hier die beiden Organisationen grundsätzlich in ihrer Informationsweitergabe. Die erhaltene Informationsmenge pro Kanal (IST-Zustand) wird abhängig von der Organisation, also unterschiedlich, bewertet. In der Gegenüberstellung der Mittelwerte lässt sich zeigen, dass die Mitarbeiter in Institution A generell mehr Informationen über die jeweiligen Kanälen erhalten als in Institution B.

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 50: Varianzanalyse für Informationskanäle des IST-Zustands

IST-Zustand		
	T-Wert	M (Firma A; Firma B)
E-mails	T(df)=5.780(335), p<.01	M (4,15; 3,61)
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	T(df)=3.576(278), p<.01	M (3,85; 3,53)
Meeting mit Vorgesetzte	T(df)=6.126(253), p<.01	M (3,71; 3,08)
Telefongespräche	T(df)=5.033(252), p<.01	M (3,45; 2,91)
Intranet	T(df)=4.962(282), p<.01	M (3,28; 2,75)
Rundschreiben/Mitarbeiterzeitungen	T(df)=2.889(335), p<.01	M (2,94; 2,66)
Informationsveranstaltungen	T(df)=3.041(278), p<.01	M (2,79; 2,48)
Broschüren/Fachliche Handbücher	T(df)=4.917(335), p<.01	M (2,79; 2,24)
Internet	T(df)=2.195(335), p<.05	M (2,71; 2,43)
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	T(df)=6.212(335), p<.01	M (2,70; 1,94)
Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften	kein signifikanter Unterschied	M (2,55; 2,36)
Briefe/Aushänge/Notizen	T(df)=4.282(335), p<.01	M (2,53; 2,09)
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	T(df)=3.886(335), p<.01	M (2,21; 1,78)
Intranet-Forum (interaktiv)	kein signifikanter Unterschied	M (2,03; 2,17)
Anrufbeantworter/Sprach-Mailbox	T(df)=5.691(335), p<.01	M (1,79; 1,33)

Hinsichtlich des Soll-Zustandes der Kommunikationskanäle (Tabelle 51) unterscheiden sich die Organisationen gleichermaßen nur geringfügig ($r=.895$). Prinzipiell haben die Informationsinstrumentarien „E-Mails“, „Meeting mit Vorgesetzten“, „Persönliche/Informelle/Spontane Gespräche“ und „Telefongespräche“ sowohl in Institution A als auch in Institution B einen klaren Vorrang gegenüber anderen Kommunikationskanälen.

3.6 Beschreibung der Ergebnisse

Tabelle 51: Varianzanalyse für Informationskanäle des SOLL-Zustands

SOLL-Zustand		
	T-Wert	M (Firma A; Firma B)
Meeting mit Vorgesetzte	T(df)=4.564(335), p<.01	M (3,90; 3,47)
E-mails	T(df)=4.148(335), p<.01	M (3,88; 3,50)
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	T(df)=4.371(281), p<.01	M (3,88; 3,48)
Telefongespräche	T(df)=4.272(253), p<.01	M (3,66; 3,22)
Intranet	kein signifikanter Unterschied	M (2,99; 2,82)
Broschüren/Fachliche Handbücher	kein signifikanter Unterschied	M (2,90; 2,73)
Internet	kein signifikanter Unterschied	M (2,84; 2,70)
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	T(df)=4.727(335), p<.01	M (2,79; 2,18)
Rundschreiben/Mitarbeiterzeitungen	kein signifikanter Unterschied	M (2,62; 2,56)
Briefe/Aushänge/Notizen	T(df)=2.920(335), p<.01	M (2,58; 2,25)
Informationsveranstaltungen	T(df)=-2.148(335), p<.05	M (2,49; 2,72)
Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften	kein signifikanter Unterschied	M (2,45; 2,23)
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	T(df)=4.260(335), p<.01	M (2,27; 1,80)
Intranet-Forum (interaktiv)	T(df)=-4.388(277), p<.01	M (1,94; 2,44)
Anrufbeantworter/Sprach-Mailbox	T(df)=2.393(335), p<.05	M (1,82; 1,58)

Tabelle 52: Die bevorzugten Kommunikationskanäle des IST-Zustands

Kommunikationskanäle	IST-Zustand	
	Firma B	Firma A
E-mails	3,61	4,15
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	3,53	3,85
Meeting mit Vorgesetzte	3,08	3,71
Telefongespräche	2,91	3,45
Intranet	2,75	3,28
Rundschreiben/Mitarbeiterzeitungen	2,66	2,94
Informationsveranstaltungen	2,48	2,79
Internet	2,43	2,71
Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften	2,36	2,55
Broschüren/Fachliche Handbücher	2,24	2,79
Intranet-Forum (interaktiv)	2,17	2,03
Briefe/Aushänge/Notizen	2,09	2,53
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	1,94	2,70
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	1,78	2,21
Anrufbeantworter/Sprach-Mailbox	1,33	1,79

Unterschiede in der Wertschätzung der Kommunikationskanäle ergeben sich bei einem Vergleich zwischen den Organisationen hinsichtlich der Mittelwerte. Zwar liegt kein identisches Ranking der einzelnen Aspekte für beide Organisationen vor, doch weist eine Rangkorrelation von $r=.945$ (Spearman) auf eine hohe Vergleichbarkeit hin.

Tabelle 53: Die bevorzugten Kommunikationskanäle des SOLL-Zustands

Kommunikationskanäle	SOLL-Zustand	
	Firma B	Firma A
E-mails	3,50	3,88
Persönliche/informelle/spontane Gespräche	3,48	3,88
Meeting mit Vorgesetzte	3,47	3,90
Telefongespräche	3,22	3,66
Intranet	2,82	2,99
Broschüren/Fachliche Handbücher	2,73	2,90
Informationsveranstaltungen	2,72	2,49
Internet	2,70	2,84
Rundschreiben/Mitarbeiterzeitungen	2,56	2,62
Intranet-Forum (interaktiv)	2,44	1,94
Briefe/Aushänge/Notizen	2,25	2,58
Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften	2,23	2,45
Gemeinsamer elektronischer Terminkalender	2,18	2,79
Treffen außerhalb Betriebsfeldes	1,80	2,27
Anrufbeantworter/Sprach-Mailbox	1,58	1,82

Zusammenfassend könnte man behaupten, dass sich in der Organisation A die Mitarbeiter signifikant besser durch die Unternehmensführung informiert fühlen als in der Organisation B.

Kommunikation

Wie aus Tabelle 54 ersichtlich, unterscheidet sich das Kommunikationsverhalten in der Institution A in manchen Aspekten von der Institution B. Mitarbeiter der wirtschaftlichen Organisation (Institution A) fühlen sich signifikant besser informiert über das Unternehmen im Allgemeinen als die Mitarbeiter der Behörde ($T(df)=5.309(265)$, $p < .01$). In der Institution A wird die Qualität der Besprechungen besser bewertet ($T(df)=3.177(335)$, $p < .01$) sowie die informelle Kommunikation mehr gefördert ($T(df)=7.459(335)$, $p < .01$) als in der Institution B. In Behörden scheint mehr Mangel an Beteiligung der Mitarbeiter zu herrschen, als es in wirtschaftlichen Unternehmen ($T(df)=2.242(244)$, $p < 0.5$) der Fall ist.

Tabelle 54: Varianzanalyse für die Kommunikation

Kommunikationsdimensionen	T-Wert	M (Firma A; Firma B)
Nutzen informeller Kommunikation	kein signifikanter Unterschied	M (3,98; 4,07)
Informiertheit über das Unternehmen	T(df)=5.309(265), p<.01	M (3,65; 3,20)
Qualität von Besprechungen	T(df)=3.177(335), p<.01	M (3,59; 3,32)
Guter informeller Informationsfluss	kein signifikanter Unterschied	M (3,19; 3,07)
Förderung von informeller Kommunikation	T(df)=7.459(335), p<.01	M (3,12; 2,54)
Behinderung durch mangelnde Information	kein signifikanter Unterschied	M (2,86; 2,82)
Mangelnde Beteiligung	T(df)=-2.342(244), p<.05	M (2,77; 2,97)

Organisationales Lernen

Hinsichtlich des organisationalen Lernens werden nur einige Dimensionen unterschiedlich bewertet (vgl. Tabelle 54): Institution A unterstützt mehr die Kollaboration und das Lernen in Teams (T(df)=3.035(234), p < .01), kümmert sich besser um die Befähigung ihrer Mitarbeiter (T(df)=3.842(234), p < .01) und setzt ihre Führungskräfte effizienter in Lernprozessen ein (T(df)=2.632(253), p < .01). Auf der anderen Seite scheinen Behörden (Institution B) eine größere organisationale Interaktion mit ihrer Umwelt zu entwickeln als wirtschaftliche Unternehmen (T(df)=2.989(235), p < .01).

Tabelle 55: Varianzanalyse für organisationales Lernen

Organisationale Lernendimensionen	T-Wert	M (Firma A; Firma B)
Kontinuierliches Lernen	kein signifikanter Unterschied	M (3,21; 3,20)
Unterstützung von Fragen und Dialoge	kein signifikanter Unterschied	M (3,18; 3,18)
Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	T(df)=3.035(234), p<.01	M (3,22; 3,03)
Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen	kein signifikanter Unterschied	M (3,11; 2,99)
Befähigung von Mitarbeitern	T(df)=3.842(234), p<.01	M (3,21; 2,92)
Organisationale Interaktionen	T(df)=2.986(235), p<.01	M (2,05; 2,84)
Führung	T(df)=2.632(253), p<.01	M (3,44; 3,26)

3.7 DISKUSSION

3.7.1 Informelle Kommunikation – Ein noch undefiniertes Feld

Um die empirischen Ergebnisse interpretieren zu können, wird im Vorfeld die Frage neu aufgegriffen, wie informelle Kommunikation zu definieren ist. Wie im theoretischen Teil dargestellt (s. Abschnitt 2.2), sind Formalisierungsprozesse und formelle Kommunikationsabläufe für das Funktionieren einer Organisation unabdingbar. Selbst wenn ein Übermaß an Dokumentation oder Bürokratisierung mit der Folge einer Verlangsamung der Kommunikationswege, der Aktualisierungen von Informationen und der De-Individualisierung menschlicher Interaktionen kritikwürdig erscheint (s. Abschnitt 2.2.7), ist dennoch die Kommunikation als Dokumentations- und Offizialisierungsinstrument der organisationalen Abläufe und Normen zur Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Systeme notwendig (s. Abschnitt 2.2.6). Wie erwähnt, deutet schon Max Weber (1922) auf zentrale Aspekte des Zusammenwirkens von Kommunikation und Organisation hin: Er analysiert das Problemfeld zwischen persönlicher und formalisierter Kommunikation, verweist auf den organisationalen Zweckbezug der Kommunikation und verdeutlicht die Belastungen und Beschränkungen, die die Bürokratie für das Individuum bedeuten.

In Organisationen liegt heute eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsformen vor: Generell kann Kommunikation in unmittelbare (face-to-face) und technisch vermittelte Form aber auch in vertikale und horizontale (laterale) oder in formelle und informelle unterschieden werden. Die Differenzierungen und Abgrenzungen der einzelnen Kommunikationsarten werden jedoch mit der Vielfalt an Informationsaustauschmöglichkeiten und des daraus resultierenden Komplexitätsanstiegs in Organisationen undeutlicher. Die verschiedenen Kommunikationsformen gehen in der Regel ineinander über, um den Anforderungen einer dynamischen Wirtschaft an moderne Organisationen gerecht zu werden. Diese müssen sowohl nach außen als auch nach innen klar kommunizieren können. Welche Kommunikationswege eingeschlagen werden, das ist einer Organisation überlassen, solange sie in ihren kommunikativen Vorgängen das organisationale Vorhaben erzielt.

Organisationale Kommunikationsprozesse bestehen außerdem aus einer Vielfalt von Akteuren, Signalen und Wegen. Netzwerke fördern den dezentralisierten und raschen Informationsaustausch. Mit den neuen Technologien breitet sich das Feld der Kommunikation aus. Bei der Erhebung und Speicherung von digitalen Daten besteht die Gefahr des Datenüberschusses. Die Vermeidung redundanter Daten bedingt eine intelligente Konfiguration von Datenbanken, die das organisationale Wissen sichern und aktualisieren. Nicht allein die technischen Fortschritte sind von großer Bedeutung für einen guten organisationalen Informationsfluss. Ebenso wird von den Unternehmen erkannt, dass Probleme psychologischer Art durch zwischenmenschliche Kommunikation entstehen, aber auch durch sie behoben werden können. Die Kommunikation ist das bindende Element zwischen Menschen, aber auch zwischen Organisationseinheiten und zwischen Organisation und ihrer Umwelt.

In Anbetracht der fortschreitenden Komplexität von Kommunikationsvorgängen, bedingt unter anderem durch eine globale Wirtschaft, verschärften Wettbewerb, digitale Netzwerke und erhöhte Anforderungen an Gruppen- und Projektarbeit mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Kulturkreisen, wurde die informelle Kommunikation für diese Studie zu einem interessanten Forschungsobjekt. Gestützt auf die Annahme, dass eine Vielzahl von Interaktionen in Organisationen nicht zu formalisieren seien, wurde davon ausgegangen, dass vor allem bei zwischenmenschlicher Kommunikation Informationen fließen, die nicht mittels formeller Kommunikationswege zu erfassen wären. Die Hauptannahme dieser Studie ist aber, dass gerade informelle Informationen aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften Wesentliches zur Funktionstüchtigkeit einer Organisation beitragen können. Im Laufe der Arbeit wird jedoch deutlich, dass eine wissenschaftlich anerkannte und verbreitete Definition bis dato nicht existiert und Konzepte zur „informellen Kommunikation“ nicht unbedingt einen Konsens aufweisen.

Der Begriff „Informell“ wird in der Literatur nicht eindeutig ausgelegt. Er bezieht sich sowohl auf Kommunikationsprozesse als auch auf Organisationen. Häufig erscheint das Konzept des „Informalen“ und des „Emergenten“, wie im Abschnitt „2.4 – Informelle und formelle Kommunikation im Spannungsfeld“ ausgeführt wird. Ob sich „Informell“ von „Informal“ unterscheiden lässt oder inwieweit „emergente“ Organisations- und Kommunikationsstrukturen aufgrund ihrer spontanen Eigenschaft ebenso informell zu bezeichnen sind, wird meistens nicht klar. Diese Begriffsbestimmungen sind autorenabhängig und entstehen im Kontext der vorgeführten Studien und Artikel.

Ob informell, informal oder emergent, ob auf Kommunikationsprozesse oder auf die Organisation bezogen, scheinen diese Begrifflichkeiten immer nur Anwendung auf Strukturen innerhalb eines bestehenden formellen Rahmens zu finden, indem sie diese auf positive oder negative Art, in stabilisierender oder destabilisierender Weise beeinflussen. Das ist ebenso ein Ausgangspunkt dieser Studie, die sich aber im Rahmen des Informellen ausschließlich mit der Kommunikation beschäftigt hat. Informelle Kommunikation bezieht sich vorwiegend auf zwischenmenschliche Interaktionen, die sich in einem formellen Kreis ergeben. Zwischenmenschliche Kommunikationen können sich auf den sachlichen Informationsaustausch beschränken, beinhalten aber grundsätzlich non-verbale und subjektive Aspekte, welche die psychologische oder soziale Ebene einer Konversation beeinflussen und widerspiegeln (s. Abschnitt 2.3.2). Es ist demnach anzunehmen, dass triviale, unbewusste oder „private“ Informationen anhand von Verhaltensinterpretationen oder „outings“ seitens der Gesprächspartner erst im Laufe der Kommunikation an Bedeutung gewinnen. „Spontan“ auftretende und persönliche Hinweise wandeln sich zu Informationen, die dann gezielt oder ungezielt in den formellen Informationsfluss mit eingeflochten, von anderen Organisationsmitgliedern aufgenommen und verarbeitet werden können. Diese aufgrund von subjektiven Interpretationen entstandenen Informationen sind grundsätzlich nicht von den vielfältigen formellen Gesprächen in Organisationen zu trennen. Informelle Komponenten sind daher bei der Betrachtung der formellen Kommunikation zu berücksichtigen.

In Anbetracht dessen, dass Kommunikationsprozesse innerhalb einer Organisation immer komplexer werden und in der Annahme, dass da, wo menschliche Interaktionen stattfinden, „informeller“ Informationsaustausch unvermeidlich ist, geht es darum festzustellen, welche Bedeutung dieser „selbstständige“ Informationsablauf für Wirtschaftsunternehmen hat. Die Anfangsvermutung bestand darin, dass „informelle“ Kommunikation – laut Definition mancher Studien eine ungeplante, ad hoc und terminunabhängige Kommunikation – eine reiche Quelle für neue unternehmensrelevante Informationen sei, aber ebenso Anreiz für innovatives Denken oder organisationales Lernen bedeuten könne. „Informelle“ Kommunikation entsteht nicht durch Konventionen und Normen, wird aber ebenso wenig durch diese geschützt. Ihr Inhalt berührt allerdings die Privatsphäre von Mitarbeitern. Organisationsmitglieder offenbaren sich auf informelle Art; ein Grund, um Vertrauen als eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen von informellem Informationsaustausch zu vermuten.

Im Laufe dieser Arbeit wird deutlich, dass die in der Literatur gängigen Definitionen von informeller Kommunikation als nicht mehr ganz angemessen erscheinen oder zumindest unklar dargestellt werden. Wie bereits im Abschnitt 2.2.2 verdeutlicht, weisen Gespräche am Arbeitsplatz längst nicht nur arbeitsbedingten Charakter auf. Organisationen scheinen erkannt zu haben, dass nicht alle Kommunikationsprozesse bürokratisiert und formalisiert werden können, diese aber weiterhin Teil der formellen und offiziellen Aufgaben und Abläufe sind. Eine Organisation ermöglicht die Beziehungen und Kommunikationen durch formale Akte (z.B. Arbeitsverträge), aber auch durch zahlreiche implizite Gegebenheiten (z.B. Räumlichkeiten). Wie detailliert eine Organisation ihre Abläufe und die darin involvierten Personalien dokumentiert und das organisationale Handeln etwa schriftlich formalisiert, bleibt in vieler Hinsicht auch ihr selbst überlassen. Zwangsläufig sind die meisten Handlungen und die sie begleitende Kommunikation in Organisationen (wie auch der „informelle“ Informationsaustausch über arbeitsbezogene Themen) nicht dokumentiert und formalisiert, spiegeln sich aber im Ergebnis arbeitsvertraglicher Bindung wider und sind somit Teil des formellen Rahmens.

Was man lange als informelle Kommunikation bezeichnete – spontaner und ungeplanter Informationsaustausch – wird heute von den meisten Unternehmen als selbstverständliche Prozedur zur Steigerung der Produktivität genutzt. Solange sich demzufolge die formelle Kommunikation auf alle Gesprächsinhalte bezieht, die im engeren und weiteren Sinne die Arbeit und Organisation tangieren, muss informelle Kommunikation eher auf private Gespräche, also organisationsfremde Kommunikation reduziert werden.

Die Vermutung besteht weiterhin, dass informelle Kommunikation in dieser neuen Definition zu höheren Leistungen beitragen kann. Der Grad an Bekanntheit unter den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe beispielsweise ist ein wichtiger Einflussfaktor für ihre Produktivität (Abschnitt 2.1.6). Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Arbeitsgruppen, bestehend aus Mitgliedern, die sich kennen, effektiver sind als die, die sich aus Unbekannten zusammen setzen. (Guzzo & Dickson, 1996). Das sich gegenseitige Kennenlernen in Organisationen ist ohne den informellen (privaten) Austausch fast undenkbar oder zumindest sehr eingeschränkt.

Um die Bedeutung der informellen Kommunikation innerhalb der heutigen wirtschaftlichen Konstellation herauszukristallisieren, dafür sind einige Ergebnisse dieser Studie von Nutzen. Andere können dazu beitragen, die fortschreitenden Formalisierung

seitens der Unternehmen und die partielle Akzeptanz formeller Rahmen von Seiten der Mitarbeiter darzustellen.

3.7.2 Informelle Kommunikation – Die Schwierigkeit in der Erhebung

Eine nicht sehr geeignete Herangehensweise für die Erhebung von informeller Kommunikation wurde im Nachhinein festgestellt, wie im Abschnitt 3.7.8 erläutert. Man muss an dieser Stelle erkennen, dass aufgrund der in dieser Arbeit präsentierten neuen Abgrenzung der informellen Kommunikation noch ein besseres Instrumentarium zur Erhebung relevanter Informationen entwickelt werden müsste. Die für diese Studie gebildeten Skalen spiegeln noch weitgehend die informelle Kommunikation als ungeplante und spontane Kommunikation wider. Trotz Schwierigkeiten bei der Formulierung der Items ist der „private“ Aspekt dieser Art von Kommunikation in den Skalen abgebildet. Hinweis: Der Zusammenhang der informellen Kommunikation zu arbeitsbezogenen Themen wurde nicht explizit ausgeschlossen.

Die in dieser Studie präsentierten drei Dimensionen der informellen Kommunikation (s. Tabelle 17) enthalten trotz allem wichtige Aspekte für ihre Analyse. Die erste Dimension „Guter informeller Informationsfluss“ soll den unkonventionellen Informationsaustausch anhand von Befragungen über die Führung durch „management by walking around“ oder über die Existenz von „Gerüchteküchen“ verdeutlichen. Wenn man davon ausgeht, dass private Gespräche durch physikalische Nähe gefördert werden, sind die in der zweiten Dimension „Förderung von informeller Kommunikation“ enthaltenen Items in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsräumen in Organisationen von Bedeutung für die Möglichkeit, informell zu kommunizieren.

Die dritte Skala „Nutzen informeller Kommunikation“ weicht allerdings von den anderen beiden ab, da sie die Meinung der Mitarbeiter widerspiegeln soll. Anders als bei den anderen Items werden in diesem Block direkt „Ich-Form“- Sätze formuliert (z.B. „Ich wünsche...“; „Ich halte...“; „Ich finde...“). Das hat den Vorteil, die eigentliche Wertschätzung der Mitarbeiter der informellen Kommunikation gegenüber zu analysieren, bringt aber große Schwierigkeiten für die Korrelationen mit anders formulierten Skalen mit sich. Die Skala „Nutzen informeller Kommunikation“ korreliert mit keiner anderen Skala.

3.7.3 Informelle Kommunikation – Eine Quelle für Arbeitszufriedenheit

Die deskriptiven Daten über das Kommunikationsverhalten in den Organisationen (s. 3.6.1) zeigen einige auf die informelle Kommunikation bezogenen interessanten Indikatoren. Immer wieder wird in Organisationen deutlich gemacht, dass Führungskräfte, gleich welcher Hierarchieebene, die Verantwortung über den Informationsfluss zu tragen haben, was unter anderem zu einer erfolgreichen offenen und transparenten Kommunikationspolitik und -strategie führen soll. Dies beinhaltet auch die Integration von Kundeninformationen organisationsübergreifend in die internen Kommunikationswege, um so zeitnah auf Ansprüche und Wünsche der Kunden reagieren zu können. Ergebnisse dieser Studie zeigen jedoch, dass sich Mitarbeiter an erster Stelle durch Kollegen oder unmittelbar Vorgesetzte ihrer eigenen Abteilung am besten informiert fühlen. Abteilungs- oder sogar Teamtreffen würden demzufolge am meisten dem Informationsdefizit eines Mitarbeiters entgegenkommen. Daraus lässt sich schließen, dass, je näher sich die Informationsquelle zum jeweiligen Arbeitsplatz befindet, desto mehr gewinnt sie an Bedeutsamkeit für die betroffenen Mitarbeiter – ein wichtiges Ergebnis für die Überlegung für eine gezielte Förderung von informellen Interaktionen innerhalb formeller Strukturen.

Zwischenmenschliche Nähe entsteht durch physische Bedingungen (z.B. naheliegende Räumlichkeiten) und häufiges Interagieren. Nähe entsteht aber ebenso auf psychologischer Ebene: Der Austausch von persönlichen Interessen kann zu gegenseitiger Sympathie und Vertrautheit führen. In diesem Zusammenhang können sich Mitarbeiter anhand informeller Kommunikation anderen nähern, was wiederum zu einem Austausch von Arbeitsinhalten führen kann, denen, unabhängig von physischer Nähe, eine besondere Relevanz beigemessen werden kann.

Einen weiteren wichtigen Aspekt zeigt die Analyse über die wahrgenommenen Informationsdefizite oder -überschüsse (s. Abbildung 9). Die Mitarbeiter zeigen sich am zufriedensten mit dem Maß an Informationsaustausch über „persönliche, informelle oder spontane Gespräche“ im Gegensatz zu anderen Informationskanälen zum Beispiel Aushängen, Rundschreiben, Telefonaten, E-Mails, Meetings und anderen. Weitere Kanäle wie Intranet, Informationsveranstaltungen, Mitarbeiterzeitungen und vor allem Rundschreiben liefern einen Überschuss an Informationen. Es werden höhere

Abweichungen in Richtung von Überfluss an Informationen als in Richtung von Informationsdefiziten nachgewiesen.

Anhand der Skala „Nutzen informeller Kommunikation“ ist die positive Einstellung der Mitarbeiter zur informellen Kommunikation ersichtlich. Diese Dimension weist sowohl den höchsten Mittelwert ($M=4,02$) als auch die beste interne Konsistenz ($\alpha=.89$) nach. Es wird deutlich, dass, wenn auch für den Begriff „informelle Kommunikation“ keine einheitliche Definition besteht, sie aber doch von den Mitarbeitern erwünscht wird (Bestätigung der Annahme 1a). Wie im

Anhang 2 zu erkennen ist, weisen alle positiven Items der informellen Kommunikation einen hohen Mittelwert auf (zwischen $M=3,79$ und $M=4,06$), was auf die Zustimmung der Befragten hindeutet, dass informelle Kommunikation die Zusammenarbeit und die Kooperation fördert. Sie wird weder als Zeitverschwendung noch als unnötig betrachtet (s. auch 3.6.6.1). Immer deutlicher scheint, dass informelle Kommunikation hauptsächlich eine soziale und emotionale Funktion erfüllt, die als Folge das Wohlbefinden, die Identifikation mit dem Unternehmen und das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern stärken kann.

3.7.4 Informelle Kommunikation – Formelle Kommunikation als Bedingung

Trotz der noch im Fragebogen nicht ganz geklärten Abgrenzung zwischen der formellen und der informellen Kommunikation lassen sich einige Merkmale für die einzelnen Kommunikationsarten und auch unabdingbare Zusammenhänge zwischen beiden feststellen.

Auch wenn die informelle Kommunikation als nützlich wahrgenommen wird, fühlen sich die Mitarbeiter sicherer, wenn sie über die formellen Kommunikationswege informiert werden. Es besteht weiterhin Interesse an einer Dokumentation von Informationen, das jedoch von einer gewissen Skepsis gegenüber dokumentierten Informationen begleitet wird. Mit hoher Wahrscheinlichkeit scheinen nicht alle dokumentierten Informationen für den Mitarbeiter von Wichtigkeit zu sein (s. Tabelle 14: Deskriptive Analyse der ausgeschlossenen Items über die Dokumentation).

Ist eine Unzufriedenheit mit den formellen Kommunikationswegen entstanden, kann der gute informelle Austausch (noch im Sinne der ungeplanten, persönlichen und spontanen Kommunikation mit privaten Komponenten) und die Förderung solcher Kommunikation der Unzufriedenheit entgegenwirken. Ein erheblicher Zusammenhang zwischen der Skala „Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation“ besteht sowohl mit der Skala „Förderung der informellen Kommunikation“ in Organisationen (s. Tabelle 30) als auch mit „Guter informeller Informationsfluss“ (s. Tabelle 31). Die negativen Korrelationen weisen darauf hin, dass eine Unzufriedenheit mit den formellen Informationswegen durch Förderung informeller Kommunikation gemildert werden bzw. ein guter informeller Informationsfluss der Unzufriedenheit mit der formellen Kommunikation in Organisationen entgegenwirken kann.

Um jedoch strukturierte Arbeitsabläufe zu gewährleisten, bei deren Umsetzung Regeln auch eine Sicherheit für die Mitarbeiter bedeuten, bedingt dies eine funktionierende formalisierte Kommunikationspolitik. Bei einer ungenügenden Ausprägung kann das zu Fehlinterpretationen und letztlich zu einem ebenso ungenügenden Arbeitsergebnis führen. Folglich scheint informelle Kommunikation nur im Zusammenhang mit einer strukturierten formellen Informationspolitik sinnvoll zu sein.

Ein interessantes Ergebnis über die Wertschätzung von informeller Kommunikation ergibt sich aus dem Vergleich zwischen zwei Gruppen von Mitarbeitern. Zufriedene und Unzufriedene mit der „Qualität von Besprechungen“ wurden im Zusammenhang mit der „Förderung von informeller Kommunikation“ gegenübergestellt (s. Tabelle 32 und Tabelle 33). Entgegen der Forschungsannahme 3b erhält man in beiden Fällen positiv signifikante Werte, aber keinen bedeutsamen Unterschied zwischen den Fällen. Daraus kann man schließen, dass sowohl die eine als auch die andere Gruppe Nutzen in der Förderung von informeller Kommunikation sieht. Der Vergleich der Mittelwerte der Dimension „Förderung informeller Kommunikation“ weist allerdings darauf hin, dass die Zufriedenen einen erheblich höheren Anlass für die Förderung informeller Kommunikation sehen. Da die Gruppe der Zufriedenen die Funktionalität formalisierter Prozesse erkennt, könnte der bedeutendere Anlass für die Förderung von informeller Kommunikation in dieser Gruppe die Voraussetzung von effizienten formellen Strukturen für eine effektive Relevanz informeller Kommunikation bestätigen. Kurz: Eine weitere Bestätigung, dass effiziente formelle Strukturen bestehen müssen, damit der Mitarbeiter einen Wert in der informellen Kommunikation erkennen kann.

3.7.5 Wie relevant kann informelle Kommunikation für Lernende Organisationen sein?

In den ersten Abschnitten dieser Diskussion wurde ein Versuch unternommen, die informelle Kommunikation sowohl theoretisch als auch empirisch besser zu präzisieren wie auch ihre Bedeutung für Organisationen vorzustellen. Ist einmal der intensive Zusammenhang zwischen informeller und formeller Kommunikation im organisationalen Kontext eingebettet, geht es jetzt darum, das Hauptanliegen dieser Studie zu erarbeiten. Ob formell oder informell, wie beeinflussen Kommunikationsprozesse das organisationale Lernen? Ausgangspunkt dabei ist, dass unterschiedliche Kommunikationsabläufe und -arten einen mehr oder weniger starken Einfluss auf das Lernen von und in Organisationen haben. Es stellt sich zwangsläufig dann die Frage, welche der Kommunikationsfacetten eine größere Rolle in organisationalen Lernen spielt. Ebenso liegt die Vermutung nahe, dass Vertrauen zwischen Mitarbeitern ein wichtiger Einflussaspekt für die Beziehung zwischen den Kommunikations- und den Lernprozessen in einer Organisation sein kann.

Mit Ausnahme der Dimension „Nutzen informeller Kommunikation“, korrelieren alle Kommunikationsfacetten mit den sieben Dimensionen einer Lernenden Organisation (s. Tabelle 34 und Tabelle 35), was zu einer nicht sehr erstaunlichen ersten Schlussfolgerung führt, dass Kommunikation nämlich das organisationale Lernen beeinflusst. Wie erwartet, können Behinderungen durch mangelnde Informationen und die mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter das organisationale Lernen beeinträchtigen. Aus den Korrelationswerten kristallisiert sich aber ein wichtiger Aspekt des Kommunikationsverhaltens in Bezug auf Lernen in und von Organisationen heraus: Die „Mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter“ weist von allen Teilaspekten der Kommunikation den größten Zusammenhang zu den Facetten einer Lernende Organisation auf. Auch simultane Regressionsanalysen bestätigen, dass unter den Kommunikationsdimensionen die „Mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter“ den höchsten Einfluss auf Lernprozesse in Organisationen ausübt (s. Tabelle 36).

Diese Ergebnisse betonen die Bedeutung der Mitarbeiter in Organisationen. Unternehmen, die viel Anpassung von ihren Mitarbeitern verlangen, dabei wenig Interesse für deren Ideen bekunden und Vorschläge nicht wahrnehmen, können sich kaum als Lernende Organisation bezeichnen. Das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, das Schaffen von Rahmenbedingungen Mitarbeiter zu motivieren, sich für die Organisation

mit Vorschlägen und konkreten Ideen einzusetzen sowie ihre Erfahrungen über den Arbeitsalltag hinaus einzubringen, scheinen zentrale Punkte für organisationales Lernen zu sein. Die im Abschnitt 2.6.5 ausgeführten Modelle zu organisationalem Lernen von Nonaka & Takeuchi (1995) oder von Pautzke (1994) wären zum Scheitern verurteilt, wenn man die aktive Beteiligung der Mitarbeiter in die Kommunikationsabläufe nicht mit einbeziehen würde. Die Kommunikationsdimension „Mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter“ ist vor allem für die Lerndimensionen „Befähigung der einzelnen Organisationsmitglieder“ ($r=.65^{**}$) sowie „Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“ von bedeutendem Bezug, zwei wichtige Bestandteile einer Lernenden Organisation. In ihren organisationalen Arbeitskontext einbezogene Mitarbeiter scheinen auch die Basis für die Interaktion zwischen Organisation und ihrer Umwelt zu bilden, ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für das Lernen in und von Organisationen. Erst durch intensive Auseinandersetzungen mit der Umwelt durch ihre Mitarbeiter ist eine Organisation lebens- und lernfähig, wie in Kapitel 2.6 ausgeführt wird. Eine mangelnde Beteiligung der Organisationsmitglieder korreliert gleichfalls negativ mit der Dimension „Unterstützende Führungskraft“, dem Grundstein einer Lernenden Organisation.

Eine gute „Informiertheit über das Unternehmen“ und die „Qualität der Besprechung“ beeinflussen hauptsächlich die „Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“, eine „Unterstützende Führung“ und die „Befähigung von Mitarbeitern“. Besonders wichtig erscheint die Kommunikationsfacette „Guter informeller Informationsfluss“ für die „Befähigung von Mitarbeitern“ ($r=.61^{**}$) zu sein. Diese informelle Facette spielt ebenso eine wichtige Rolle in der Erfassung und Teilung von Wissen und im Austausch mit der organisationalen Umwelt wie in der Bildung von einer unterstützenden Führungskraft.

Die Überprüfung der Beta-Gewichte unterstreicht die Bedeutung aller Kommunikationsbestandteile für die Führung eines Unternehmens. Im Verhältnis zu allen anderen sechs Dimensionen einer Lernenden Organisation bleibt die „Unterstützende Führungskraft“ einzige Lerndimension, die von allen Kommunikationsfacetten mehr oder weniger beeinflusst wird. Am stärksten wird diese Dimension durch die Beteiligung der Mitarbeiter, eine gute Besprechungsqualität und einen positiven informellen Informationsfluss unterstützt. Dieser Zusammenhang erscheint sehr plausibel, wenn man sich noch einmal vor Augen hält, welche Items die Lerndimension „Unterstützende Führungskraft“ definieren: a) „Unterstützung von Anfragen für Weiterbildung und

Training“; b) „Weiterleiten von Informationen über Wettbewerber, Markttrends und organisatorische Entscheidungen an die Mitarbeiter“; c) „Befähigung von Mitarbeitern, die organisatorische Vision zu verwirklichen“; d) „Allgemeine Unterstützung der Mitarbeiter“; e) „Bereitschaft zum Lernen“ und f) „Überprüfung der Übereinstimmung des organisatorischen Handelns mit den Werten des Unternehmens (Steuerungsfunktion)“.

Ein überraschendes Ergebnis folgte aus der Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene des Organisationsmitglieds (Annahme 4c). Obwohl für die Kovarianz zwischen den meisten Kommunikationsfacetten und den Skalen des organisationalen Lernens keine signifikanten Unterschiede für die beiden Gruppen aufgezeigt werden können (s. Tabelle 37 und Tabelle 38), so zeigen doch fast alle Zusammenhänge zwischen „Qualität der Besprechung“ und den Dimensionen einer Lernende Organisation bei den Befragten ohne Führungsverantwortung ca. 20% mehr der Gesamtvarianz auf als bei den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung (s. Tabelle 39). Der größte Varianzunterschied zwischen beiden Bedingungen wird für den Zusammenhang zwischen „Qualität der Besprechung“ (Kommunikation) und „Unterstützende Führungskraft“ (Lernende Organisation) beobachtet. Für die Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung wird ein Anteil von 31% Varianzaufklärung registriert, hingegen nur 4% bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung.

Der Mittelwert für die Dimension „Qualität der Besprechung“ bei den Befragten ohne Führungsverantwortung liegt bei $M=3,47$ ($N=277$) und der Probanden mit Führungsverantwortung bei $M=3,5$ ($N=60$). Man kann also davon ausgehen, dass beide Gruppen die Effizienz der Besprechung in ihren Unternehmen gleichermaßen als gut bewerten. Eine nahe liegende Unterscheidung beider Gruppen diesbezüglich kann in der andersgearteten Wahrnehmung von regelmäßigen Besprechungen als Kommunikationsinstrument bzw. als Informationsmedium für ihren Arbeitsalltag und für die dazugehörigen Lernprozesse liegen. In der Regel nehmen Führungskräfte öfter an Informationsveranstaltungen mit entscheidenden organisationalen Belangen teil als Mitarbeiter. Demzufolge sind Führungskräfte bei der Betrachtung von Top-Down-Informationen weniger auf regelmäßige Besprechungen mit ihren Mitarbeitern angewiesen, um informiert zu sein als umgekehrt. Oftmals bekommen sie relevante Informationen aus erster Hand oder haben Zugang zu reichhaltigen Informationsquellen, noch bevor eine Besprechung mit dem Team oder der Arbeitsgruppe stattfindet. Es besteht

die Vermutung, dass sich Mitarbeiter mit Führungsverantwortung einen weiter reichenden Blick über die Organisation verschaffen können und in anderen Gebieten mehr Veränderungsnotwendigkeit für organisationales Lernen erkennen als Mitarbeiter ohne Leitungsfunktionen. Diese würden sich eher mit der Erledigung ihrer alltäglichen Anforderungen beschäftigen und demzufolge regelmäßige Besprechungen als wichtiges Leitinstrument betrachten.

Führungskräften scheint die Qualität von Besprechungen weniger wichtig für ihre internen Lernprozesse zu sein als die Kommunikationsfacetten, die sich vor allem auf die Motivation und Beteiligung ihrer Mitarbeiter beziehen. Für die Gruppe mit Führungsverantwortung scheint die „Mangelnde Beteiligung von Mitarbeitern“ einen großen Einfluss auf Lernprozesse im Unternehmen zu haben, was ebenso aus der Zusammenfassung der Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Dimensionen des organisationalen Lernens in Tabelle 36 schon ersichtlich wurde. Bei den Korrelationswerten zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen einer Lernenden Organisation der Gruppe mit Führungsverantwortung (s. Tabelle 37) lassen sich drei hohe und entscheidende Werte abbilden: Die „Mangelnde Beteiligung von Mitarbeitern“ wirkt sich nach Meinung der Führungskraft negativ auf die „Befähigung von Mitarbeitern“ einer Organisation ($r = -.70^{**}$), auf die „Organisationalen Interaktionen“ ($r = -.76^{**}$) sowie ebenfalls auf die Ausbildung einer „Unterstützenden Führungskraft“ ($r = -.61^{**}$) aus. Für die Gruppe ohne Führungsposition besteht der stärkste Zusammenhang zwischen „Mangelnder Beteiligung“ und „Befähigung von Mitarbeitern“ ($r = -.63^{**}$) im Hinblick auf die gesamten Korrelationswerte zwischen der Kommunikation und den Dimensionen einer Lernenden Organisation (s. Tabelle 38).

Die „Förderung von informeller Kommunikation“ jedoch scheint für Führungskräfte einen geringeren Stellenwert für das Auslösen von Lernprozessen in und von Organisationen zu haben, als für die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (Vergleich zwischen Tabelle 37 und Tabelle 38). Die Förderung von informeller Kommunikation wird von der Führung allerdings als wichtige Komponente für die Gruppenkohäsion („Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“; $r = .58^{**}$) bewertet.

3.7.6 Vertrauen und informelle Kommunikation in Lernenden Organisationen

Der Aspekt „Vertrauen“ ist ebenfalls Gegenstand der Betrachtung in dieser Arbeit, um hauptsächlich seinen Bezug zur informellen Kommunikation innerhalb des Lernkontextes in Organisationen zu analysieren. Es geht primär darum, den Zusammenhang zwischen Vertrauen und informeller Kommunikation darzustellen, um dann die prädiktive Eigenschaft des Vertrauens auf organisationales Lernen erforschen zu können. Als Erstes wurde der vermutete Moderationseffekt von Vertrauen zwischen Kommunikations- und Lernprozesse ausgeschlossen, wobei aber Zusammenhänge zwischen Vertrauen und informeller Kommunikation, wenn auch mit einigen Überraschungen, nachgewiesen werden konnten. Soziodemographische und strukturelle Faktoren spielten weder für die informelle Kommunikation noch für das Vertrauen eine signifikante Rolle, wie in den Annahmen zu den Fragestellungen 1 und 5 ursprünglich vermutet wurde. Die Annahme 7a, dass beide positiv miteinander korrelieren würden, konnte teils bestätigt werden. Auch wenn die Dimension „Nutzen informeller Kommunikation“ mit keiner der vier Skalen des Vertrauens korrelierte (ein möglicher Grund wird in der Methodenkritik erläutert), wiesen die anderen Dimensionen der informellen Kommunikation einen Zusammenhang mit Vertrauen auf (s. Tabelle 42).

Entgegen jeder Vermutung konnte allerdings keine Korrelation der Vertrauensdimension „Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppen“ mit irgendeiner Dimension der informellen Kommunikation nachgewiesen werden. Dieses Ergebnis bedeutete eine negative Überraschung, und könnte möglicherweise Gegenstand einer weiteren wissenschaftlichen Untersuchung sein. Da in dieser Studie, wie oben erläutert, von dem Konzept ausgegangen wurde, dass sich informelle Kommunikation auf die Gespräche mit privatem Inhalt bezieht, müsste gerade die Offenbarung von Privatem durch informelle Kommunikation stattfinden. Eine Begründung für die fehlende Korrelation könnte an den schon erwähnten Mängeln in der Konstruktion des Instrumentes zur Erhebung von informeller Kommunikation liegen (s. Methodenkritik). Schwer zu deuten blieben aber dann die signifikanten Korrelationen von informeller Kommunikationsfacetten mit der „Offenbarung von Privatem an Vorgesetzte“ ($r=.36^{**}$; $r=.24^{**}$). Aus den Ergebnissen müsste man schließen, dass Mitarbeiter sich nicht informell über ihre privaten Angelegenheiten mit ihren Arbeitsgruppen austauschen, aber gewillt sind, dies mit ihren

Vorgesetzten zu tun. Die Vermutung, dass Arbeitsgruppen in der Regel wechseln und nicht den gleichen offiziellen Status nachweisen wie der Vorgesetzte, könnte eine Begründung für diese Diskrepanz sein. Die Fragen nach dem Vertrauen konnten ebenso nur in einer kleineren Stichprobe (N=142) gestellt werden, was wiederum die einzelnen Beziehungsaffekte zur Arbeitsgruppe und zum Vorgesetzten nicht ausschließen lässt und die Frage offen blieb, ob die Werte nicht Resultat von personbezogenen Einschätzungen in einer Organisation widerspiegeln. Es musste ebenso die niedrige Stärke der Werte in Betracht gezogen werden.

Der stärkste Zusammenhang wurde zwischen dem Verlass von Mitarbeitern auf arbeitsbezogene Fähigkeiten ihrer Vorgesetzten und dem guten informellen Informationsfluss beobachtet (z.B. „Informationen von „oben“ dringen nicht nach „unten“, „Dinge erfährt man aus der Gerüchteküche“, „Gute Informationen über Ziele und Entwicklung“, „Leitung ist über die Probleme der Praxis gut informiert“ oder „Es wird Management bei ‚walking around‘ praktiziert“). Ein „persönlichen“ Umgang mit den Mitarbeitern seitens der Führungskraft kann mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu beitragen, dass deren Mitarbeiter ihr mehr Vertrauen entgegenbringt, unter der Voraussetzung allerdings, dass die Mitarbeiter den Vorgesetzten als gut über die organisationale Praxen informiert einschätzen.

Was den Zusammenhang von Vertrauen und Lernender Organisation betrifft, hatte man wie vermutet, eine systematische Beziehung zwischen beiden Konstrukten beobachten können (s. Tabelle 40), insbesondere dann, wenn es um das Vertrauen auf die arbeitsbezogenen Fähigkeiten des Vorgesetzten ging. Die auffallenden Kovarianzwerte ($r=.51^{**}$ und $r=.57^{**}$) zwischen Vertrauen in den Vorgesetzten und der Dimension „Unterstützende Führungskraft“ einer Lernenden Organisation in Verbindung mit den Beta-Gewichten ($\beta=.31^{**}$ und $\beta=.43^{**}$) ließen erkennen, dass das Vertrauen zu dem Vorgesetzten am stärksten Lernprozesse in Organisationen beeinflusste. Der „Verlass auf arbeitsbezogene Fähigkeiten des Vorgesetzten“ wies einen prädiktiven Charakter für fünf Dimensionen der Lernende Organisation auf und die „Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“ für vier. Erstaunlicherweise ließ „Vertrauen in die Arbeitsgruppe“ so gut wie keine Vorhersage für organisationales Lernen erkennen (s. Tabelle 41).

3.7.7 Kommunikation und Lernen in unterschiedlichen Organisationstypen

Hier wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit sich Wirtschaftsunternehmen von öffentlichen Verwaltungen in ihren Kommunikations- und Lernprozessen unterscheiden lassen. Anhand dieser Studie sind Unterschiede im Kommunikationsbereich sowie in der Handhabung mit organisationalem Lernen zwischen Institution A (wirtschaftliches Unternehmen) und Institution B (Behörde) zu beobachten. Beide Organisationen unterscheiden sich hauptsächlich in ihrem Informationsaustausch in Bezug auf die genutzten Kommunikationsquellen und -kanäle. Aus Tabelle 48 wird ersichtlich, dass sich in den beiden Organisationstypen Unterschiede in der erhaltenen Informationsmenge pro Quelle (IST-Zustand) erkennen lassen bzw. die erhaltene Menge an Informationen anders von den Mitarbeitern der Institution A bewertet wird als von denen der Institution B. In der Organisation von wirtschaftlich orientierten Unternehmen werden mehr Informationen in den Organisationsabläufen an die Mitarbeiter weiter gegeben als in Behörden. Ebenso wird ein Unterschied in der Menge an weiter gegebenen Informationen abhängig vom Informationskanal beobachtet (s. Tabelle 50). Die Mitarbeiter der Institution A fühlen sich bedeutend besser durch die Unternehmensführung informiert als die in der Institution B.

Es lassen sich ebenso Unterschiede in der Wertschätzung der Kommunikationskanäle in Institution A und Institution B für die Informationsweitergabe aufzeigen (s. Tabelle 52). Ein auffallendes Beispiel ist, dass „Allgemeine Zeitungen/Zeitschriften“ in Behörden den gleichen Prioritätsrang haben wie der „Gemeinsame elektronische Terminkalender“ in wirtschaftlichen Organisationen und dabei einen ähnlichen Bewertungswert erhalten. Die Annahme kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine größere Modernisierung der Kommunikationskanäle bei wirtschaftlichen Unternehmen stattfindet als bei Behörden. Prinzipiell haben allerdings die Informationsinstrumentarien „E-Mails“, „Meetings mit Vorgesetzten“ und „Persönliche/Informelle/Spontane Gespräche“ sowohl in Institution A als auch in Institution B einen gleichen und eindeutigen Vorrang gegenüber den anderen Kommunikationskanälen.

Hinsichtlich des organisationalen Lernens werden nur einige Dimensionen unterschiedlich bewertet. Während Institution A mehr die „Kollaboration und das Lernen in Teams“ fördert, sich mehr für die „Befähigung ihrer Mitarbeiter“ einsetzt und seine „Führungskräfte“ effizienter in Lernprozesse einbindet, scheint Institution B eine größere organisationale „Interaktion mit seiner Umwelt“ zu entwickeln.

Diese Ergebnisse bestätigen, dass Institutionen mit unterschiedlichen Zielen und Aufgaben differenzierte organisationale Kommunikations- und Lernstrukturen besitzen. Unternehmen mit ökonomischem Charakter scheinen mehr in die Qualität ihrer Mitarbeiter zu investieren. Es werden diverse Informationen zur Verfügung gestellt, die Zusammenarbeit gefördert und Führungskräfte entsprechend ihrer Leitungsfunktion qualifiziert. Behörden sind staatliche Einrichtungen, die im weitesten Sinne für die Erfüllung von Aufgaben der Verwaltung und dabei insbesondere für Dienstleistungen des Staates gegenüber seinen Bürgern zuständig sind. Festzuhalten ist aber, dass sich die Interaktion mit der Umwelt auf der einen Seite und intensivere und effizientere Nutzung von internen Kommunikationsstrukturen auf der anderen Seite nicht ausschließen. Die Verbesserung des internen Informationsflusses würde den Prozess hin zu einer lernenden Organisation deutlich beschleunigen.

3.7.8 Methodenkritik

Leider hat sich die Erkenntnis aus dieser Studie, nämlich dass informelle Kommunikation im Rahmen einer Organisation in den heutigen Tagen anders definiert werden sollte, erst nach der empirischen Erhebung ergeben. Anhand der Befragung wurde deutlich, dass für die meisten Befragten der Begriff „informelle Kommunikation“ noch sehr unklar ist. Informelle Kommunikation wird oft mit „Tratsch“ gleichgestellt oder mit „Gesprächen außerhalb des Arbeitsplatzes“ (im Gang, in der Kantine oder in der Kaffee- oder Raucherpause). Viele Befragte geben allerdings an, gerade in den Büros informell zu kommunizieren. Eine mögliche Schlussfolgerung ist, dass informelle Kommunikation für die Mitarbeiter sowohl einen „privaten“ Charakter annehmen und als „spontan“ aufkommende Gespräche (siehe dazu Abschnitt 2.2.2) verstanden werden kann, als auch ein nebenher laufender Informationsaustausch, der von den formellen Normen und Wegen abgeleitet, im Kern aber einen arbeitsbezogenen Charakter aufweist. Die vielfältigen Antworten auf die im Fragebogen gestellten offene Fragen über Orte, an denen Mitarbeiter glauben, am häufigsten in der Organisation informell zu kommunizieren (s. Anhang 1), spiegelt die wenig abgegrenzte Definition der informellen Kommunikation wider. Am meisten wird das eigene Büro genannt. Die physische Nähe zwischen Mitarbeitern während der Arbeit scheint also eine gewisse „Informalität“ unter den Beschäftigten und demzufolge private bzw. nicht arbeitsbezogene Gespräche im Laufe des Arbeitstages zu

begünstigen. Die Tatsache aber, dass die Befragten der Meinung sind, am Arbeitsplatz mehr informell kommunizieren zu können, kann ebenso mit der Konzeption einer arbeitsbezogenen, jedoch „ungeplanten“ und „spontanen“ Kommunikation zusammenhängen. Diese definitorische Unsicherheit und Unklarheit hätte eventuell behoben werden können, wenn im Fragebogen statt der Definition für informelle Kommunikation „Spontane Gespräche, die Sie ungeplant mit Kollegen, Vorgesetzten etc. führen“ folgende Interpretation verwandt worden wäre: „Gespräche, in denen Sie nicht zielstrebig Themen Ihrer Arbeit erörtern (Fachliches), sondern über dies und das (Privates) sprechen“, folglich jede Kommunikation innerhalb einer Organisation gemeint ist, die sich nicht auf Arbeitsprozesse und Arbeitstätigkeiten bezieht, sondern auf Themen, die der Privatsphäre des Mitarbeiters entstammen oder diese berühren (s. Abschnitt 2.3.2). Dass die ursprüngliche Definition in dem Fragebogen zu Verwirrungen führte, erkennt man ebenso daran, dass eine große Quote an fehlenden Angaben festgestellt wurde. Vielen Befragten fällt es anscheinend schwer, einen spezifischen Ort anzugeben, an dem informell kommuniziert wird.

Eine zweite Problematik für die Auswertung der Ergebnisse liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit in der ausweichenden Formulierungsart der Items des zweiten Teils der informellen Kommunikation (C3), in dem vorrangig nach der Meinung des Mitarbeiters zur informellen Kommunikation gefragt wird. Es besteht die Vermutung, dass die aus den zwölf Items resultierende Dimension „Nutzen informeller Kommunikation“ geringe Korrelationswerte mit anderen Dimensionen des Fragebogens aufzeigt, da im Gegensatz zu den anderen Items des Instrumentes hier die Formulierungen in der Ich-Form gestellt werden (z.B. „Ich wünsche...“; „Ich halte...“; „Ich finde...“).

Die Problematik, eine einheitliche Definition für informelle Kommunikation abzugrenzen sowie die Schwierigkeit, informelle von formeller Kommunikation im Alltag zu trennen, deutet auf die Notwendigkeit hin, andere empirische Methoden einzusetzen. In Frage kommen könnten die Beobachtungsmethode oder zu einem Fragebogen ergänzende Interviews, die ein tieferes Verständnis der Bedeutung von privaten Gesprächen für effiziente Kommunikationsnetzwerke einer Organisation mit sich bringen könnten. Forscher wären somit vor Ort und könnten wichtige Komponenten des komplexen Verhältnisses zwischen menschlicher Kommunikation und organisationalem Lernen besser erkennen. Eine Beobachtungsmethode könnte vielleicht auch zu Präzisierungen von informellen Strukturen beitragen.

Die Stichprobe im privaten Unternehmen wurde bei den Mitarbeitern des Personalbereichs durchgeführt. Aufgrund von Affinitäten zum Thema sowie struktureller Gegebenheiten können Stichprobeneffekte nicht ausgeschlossen werden. Eine größere Heterogenität in der Stichprobenzusammensetzung wäre wünschenswert.

Zu beachten ist, dass wichtige Zusammenhänge zwischen informeller Kommunikation und Vertrauen mit hoher Wahrscheinlichkeit nachzuweisen wären. Weitere Untersuchungen in diesem Bereich sind deswegen zu empfehlen, vor allem in Betracht der Erhebung einer kleinen Stichprobe für die Skala „Vertrauen“ in dieser Studie.

3.8 FAZIT UND AUSSICHTEN

Kommunikation und Vertrauen in Lernenden Organisationen

Lernen beinhaltet unter anderem die Anpassung der Organisation an ihre Umwelt. Die Veränderungen in den Kommunikations- und Medientechnologien haben nicht nur einen direkten Einfluss auf die Art und Weise wie zwischenmenschliche Beziehungen entstehen und aufrechterhalten werden, sondern ebenso auf die Form, wie Organisationen mit ihrer Innen- und Außenwelt interagieren und kommunizieren. Durch die rasanten Innovationen in der Informationslandschaft sind Unternehmen heute gezwungen, sich fortlaufend mit der Kommunikation auseinanderzusetzen, ob intern oder extern, virtuell oder reell, formell oder informell.

Die Ergebnisse aus dieser Studie heben einen wichtigen Aspekt des Kommunikationsverhaltens in Bezug auf Lernen in und von Organisationen heraus: Die Skala „Mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter“ weist von allen Kommunikationsfacetten den größten Zusammenhang zum organisationalen Lernen auf. Wie sich Organisationsmitglieder in die Arbeitsabläufe einbringen dürfen, ob Vorschläge und Kritiken der Mitarbeiter umgesetzt werden oder inwieweit sie in Entscheidungsprozesse mit eingebunden werden, sind bedeutsame Aspekte zur Kennzeichnung einer Lernenden Organisation. Trotz des Zeitalters einer fortschreitenden Technologie zeigen diese Ergebnisse, dass die Kriterien Anerkennung, Wertschätzung und ein gesundes Maß an Autonomie der Mitarbeiter von immer größerer Bedeutung sind. Unternehmen, die viel Anpassung von ihren Mitgliedern verlangen, dabei wenig Interesse für deren Ideen bekunden und Vorschläge nicht wahrnehmen, können sich kaum als Lernende Organisation bezeichnen. Das Einbeziehen von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse, das Schaffen von entsprechenden Rahmenbedingungen zur Steigerung der Motivation, auch mit dem Ziel, Mitarbeiter in Verbesserungsprozesse für die Organisation einzubinden und dabei möglicherweise Erfahrungen über den Arbeitsalltag hinaus einzubringen, scheinen zentrale Punkte für organisationales Lernen zu sein.

Im Verhältnis zu allen anderen sechs Dimensionen einer Lernenden Organisation steht die „Unterstützende Führungskraft“ als einzige Lerndimension, die von allen Kommunikationsfacetten mehr oder weniger beeinflusst wird. Am stärksten unterstützt

wird diese Dimension durch die Beteiligung der Mitarbeiter, einen positiven informellen Informationsfluss und eine gute Besprechungsqualität.

Kurios erscheinen die meisten Zusammenhänge der Kommunikationsskala „Qualität der Besprechung“ mit den Dimensionen der Lernenden Organisation, die bei Befragten ohne Führungsverantwortung ca. 20% mehr der Gesamtvarianz aufklären als bei den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung. Beide Gruppen (mit und ohne Führungsverantwortung) bewerten die Effizienz der Besprechung in ihren Unternehmen gleichermaßen gut. Eine nahe liegende Unterscheidung beider Gruppen diesbezüglich kann in der andersgearteten Wahrnehmung von regelmäßigen Besprechungen als Kommunikationsinstrument bzw. als Informationsmedium für ihren Arbeitsalltag und für die dazugehörigen Lernprozesse liegen.

Entgegen jeder Vermutung gibt es keine Korrelation der Vertrauensdimension „Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppen“ mit irgendeiner Dimension der informellen Kommunikation. Dieses Ergebnis bedeutet eine negative Überraschung und könnte möglicherweise Gegenstand einer weiteren wissenschaftlichen Untersuchung sein.

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und organisationalem Lernen ist eine systematische Beziehung zwischen beiden Konstrukten zu beobachten, insbesondere dann, wenn es um das Vertrauen in die arbeitsbezogenen Fähigkeiten des Vorgesetzten geht. Das Vertrauen zu dem Vorgesetzten scheint am stärksten Lernprozesse in Organisationen zu beeinflussen. Erstaunlicherweise lässt das Vertrauen in die Arbeitsgruppe so gut wie keine Vorhersage für organisationales Lernen zu.

Hinsichtlich des organisationalen Lernens in unterschiedlichen Organisationstypen werden nur einige Dimensionen anders bewertet. Während Wirtschaftsunternehmen mehr die „Kollaboration und das Lernen in Teams“ fördern, sich mehr für die „Befähigung ihrer Mitarbeiter“ einsetzen und ihre „Führungskräfte“ effizienter in Lernprozesse einbinden, scheinen Behörden eine größere organisationale „Interaktion mit ihrer Umwelt“ zu entwickeln.

Bedeutung informeller Kommunikation

In Anbetracht der bisherigen theoretischen Aufarbeitungen über die informelle Kommunikation weist diese Arbeit als wichtiges Ergebnis auf die Schwierigkeit hin,

informelle Kommunikation in modernen Organisationen zu definieren und ihre Folgen in Bezug auf das organisationale Lernen festzustellen. Die Anfangsvermutung wird bestätigt, dass informelle Kommunikation, jetzt aber im Sinne von „organisationsfremden“ Gesprächen (oder als privatbezogener Informationsaustausch), unabdingbare Kommunikationskomponenten für die Existenz von ökonomisch orientierten sowie von verwaltenden Organisationen in sich tragen. „Organisationsfremde Kommunikation“ scheint im ersten Moment nicht das Gebiet der „Organisationalen Kommunikation“ zu tangieren. Eher erscheinen beide Begriffe widersprüchlich zueinander zu stehen. Organisationale Kommunikation umfasst aber allen Informationsfluss, der die Existenz eines Unternehmens und dessen Differenzierung zur Umwelt und somit dessen Status als ein offenes System garantiert. Ein System benötigt allerdings ebenso systemfremde (nicht systemfeindliche) wie systembezogene Informationen, um wachsen und sich entwickeln zu können. Als eine organisationsfremde Kommunikationsart kann daher der informelle Informationsaustausch, solange er im Rahmen einer Organisation stattfindet, ebenfalls der organisationalen Kommunikation unterliegen und folglich eine für die Organisation funktionelle Eigenschaft besitzen. Diese Vermutung wurde anhand dieser Studie teilweise bestätigt; weitere Studien wären in diesem Bereich sicherlich erforderlich.

In traditionellen Organisationen wird jedoch die informelle Kommunikation weiterhin eher geduldet, als dass ihr eine wirklich relevante Rolle zugeteilt wird. Ihrem Nutzen wird nicht bewusst widersprochen, aber ebenso wenig findet weder eine objektive Anerkennung statt, noch wird sie ernsthaft im organisationalen Kommunikationskontext mit einbezogen. Diese Studie zeigt, wie sich informelle Kommunikation als wichtige Voraussetzung zur Schaffung von Nähe zwischen Organisationsmitgliedern ergeben hat. Sie kann demzufolge als ein verbindendes Mittel der einzelnen Funktionsträger in Organisationen interpretiert werden. Die Nähe zwischen Mitarbeitern ist ausschlaggebend für die Bedeutsamkeit der ausgetauschten Informationen. Diese Erkenntnis wurde aus der Analyse zum Informationsaustausch in Organisationen gewonnen. Beispielsweise werden Informationen von höheren Führungskräften, die in keiner unmittelbaren Nähe zu dem Mitarbeiter stehen, von diesem als wenig relevant für dessen Arbeitsalltag bewertet. Besonders vor dem Hintergrund der „Projektifizierung“ der Arbeit scheinen informelle Gespräche fördernd zu sein. Gruppenarbeiten können funktionstüchtiger sein, wenn sich ihre Mitglieder kennen oder sich vertrauter gegenüber stehen. Zeitbegrenzte Projekte bedürfen einer intensiven und konzentrierten Zusammenarbeit, die ebenso schnelle

zwischenmenschliche „Bindungen“ bedingt. In organisationalen Arbeitsszenarien ist es nicht außergewöhnlich, dass die sich zunächst fremden Mitglieder einer Gruppe gegenseitig vorstellen und dabei auch oftmals Hobbys und weitere private Dinge benennen. Der Einbezug des Privaten – dabei den Rahmen wahrend– ermöglicht die gegenseitige Identifikation und fördert somit das Zusammengehörigkeitsgefühl, auch wenn es nur zeitbegrenzt ist. Diese psychologischen Prozesse sind nicht unbedingt messbar, haben aber den großen Nutzen, der Entfremdung zur Arbeit und zu Kollegen aufgrund schnell wandelnder Arbeitsbedingungen und ephemerischer Beziehungen entgegenzusteuern.

Die fortschreitende Globalisierung erfordert ebenso von Mitarbeitern neue „skills“(Fähigkeiten). Die Fähigkeit zur Anpassung an unterschiedliche Kulturen wird als eine interkulturelle Kompetenz anerkannt. Sie kann sich nur dann ausprägen, wenn „informelle Regelungen“ von der Kultur und Gesellschaft erkannt und verstanden werden. Eine Eigenschaft, die in Anbetracht einer steigenden Unterschiedlichkeit (“diversity”) innerhalb von organisationalen Arbeitsgruppen oftmals sehr wünschenswert ist.

Globales Wissen sollte ebenso auf lokalem, durch „informelle“ kulturbezogene Aspekte geprägtem Wissen beruhen. Informelle Kommunikation, die organisationsfremd erscheinen mag, kann die Art und Weise formen, wie sich zwischenmenschliche Interaktionen ergeben. Beispielsweise sollten bei internationalen Geschäftsanbahnungen die unterschiedlichen Kulturen und Gewohnheiten Berücksichtigung finden, um Missverständnissen und möglichen negativen Folgen hieraus vorzubeugen. Was in manchen Ländern als informell (der privaten Sphäre zugeordnet) gilt, wird in anderen als Teil eines guten Geschäftsgebarens betrachtet.

Als Schlussfolgerung aus dieser Studie bleibt weiterhin die Vermutung, dass Organisationen sich mit dem informellen Informationsaustausch mehr und mehr auseinandersetzen müssen. Einige davon betrachten es als wichtiges Kommunikationsinstrument, sind aber oftmals bei dessen Einstufung und Anwendung überfordert. Informelle Gespräche bieten dann allenfalls Nährboden zum Entstehen von Gerüchten. Folglich scheint informelle Kommunikation nur im Zusammenhang mit einer strukturierten formellen Informationspolitik sinnvoll zu sein. Formelle und informelle Kommunikation sollten also in modernen Unternehmen parallel laufen, wobei sie nur

schwer zu trennen sind. Ebenso sollten effiziente formelle Strukturen bestehen, damit der Mitarbeiter selbst den Wert der informellen Kommunikation erkennen kann.

Die Herausforderung liegt darin, den adäquaten organisationalen Ausgleich zwischen den Kommunikationsarten zu finden, so dass das System aufgrund von klaren Formalisierungsprozessen funktionstüchtig bleibt, aber ebenso durch flexible Strukturen und Inhalte die emotionale und psychologische Ebene seiner Mitglieder berücksichtigt. Immerhin wird in allen Kommunikationstheorien auf die große Bedeutung der Beziehungsebene hingewiesen, die ausgeprägter in der informellen Kommunikation zu finden ist. Die Sachebene kann einfacher mit der formellen Kommunikation geschildert werden.

Ausbreitung der Formalisierung und Kontrolle über das Private

Trotz einer gewissen „Auflockerung“ in manchen formalisierten Arbeitsbedingungen, z.B. in den Arbeitszeiten oder in den Vorschriften für Arbeitskleidung, selbst das Interesse der Organisationen an „informellen“ Veranstaltungen und an deren Nutzen für die Gruppenkohäsion, ergibt sich aus dieser Arbeit die Vermutung, dass mehr eine Ausbreitung der formellen organisationalen Grenzen als eine wirklich intensive Auseinandersetzung mit dem „Individuum“ und seinen informellen Konversationen stattfindet. Was für einen Mitarbeiter als informell erscheinen mag, kann ebenso als „Beschlagnahmung“ des Privaten interpretiert werden.

Den Organisationsrahmen überschreitende Tätigkeiten müssen nicht formell dokumentiert oder als solche offiziellisiert werden. Sie werden als selbstverständliche Aufgaben im Rahmen einer Personalfunktion betrachtet: Abends mit dem Kunden essen gehen, außerhalb der geregelten Arbeitszeit arbeitsbezogene Probleme lösen oder zu jeder Zeit für das Unternehmen über die diversen Medien erreichbar sein. Das sind für viele, vor allem für Führungskräfte, keine Ausnahmen mehr. Die steigende Mobilität von Organisationsmitgliedern trägt ebenfalls zu einer Verwischung der Eingrenzung in einen formellen Rahmen bei. Befinden sich Mitarbeiter beispielsweise auf Geschäftsreisen, bleibt dabei einiges undefiniert: Wann beginnt und endet der Arbeitstag? In welchen Momenten dieser Geschäftsreisen kann sich der einzelne Mitarbeiter als „privates Individuum“ geben und in welchen ist er verpflichtet, sich formell als „organisationales Mitglied“ zu betrachten. Bei alleiniger Sichtweise auf den Reisezweck kann aber davon

ausgegangen werden, dass im Endeffekt die nachweislichen Ergebnisse der Reise für die Organisation im Vordergrund stehen. Wie die Zeit eingeteilt wird, kann dann jeder selbst entscheiden, solange es positive wirtschaftliche Auswirkungen für das Unternehmen hat. Diese unternehmerische Prämisse, auch wenn nicht präzise ausgesprochen und nur sehr vage definiert, ist schon längst von den Organisationsmitgliedern internalisiert und akzeptiert worden. Mitarbeiter scheinen mehr Freiheit und Unabhängigkeit in ihrer Arbeitstätigkeit zu genießen, wenn nicht alles reguliert wird. Bestimmte Formalisierungsakte wären für die Organisation nur zum Nachteil. Die generelle profitorientierte Erwartung eines Unternehmens an seine Mitglieder ist ausreichend, um seine formellen Grenzen weit über die eigentlichen formalisierten und dokumentierten Strukturen auszudehnen.

Ergänzend dazu kann informelle Kommunikation nur als Gegenpol zur formellen Kommunikation konzipiert werden, d.h. sie muss in einem formellen, reglementierten Umfeld stattfinden, um von dieser in Form von „informell“ abzuweichen oder sich zu differenzieren. Wenn sich der informelle Informationsaustausch lediglich den privatbezogenen Themen widmete, wäre das Konzept einer informellen Kommunikation in Organisationen überholt. Es folgt dann daraus die erste Frage: Macht es noch Sinn, in Organisationen von „informeller Kommunikation“ zu sprechen oder ist es nicht realitätsnäher, die Diskussionen um die informelle Kommunikation in diejenigen Debatten über die aktuelle Untrennbarkeit von Privat- und Arbeitssphäre einzuordnen?

Ein besseres und einheitlicheres Verständnis des Begriffes „informelle Kommunikation“ scheint in Anbetracht der rasanten Veränderungen in den Kommunikationsmedien und -technologien dringend nötig zu sein. Das Internet ermöglicht eine Vervielfachung menschlicher Vernetzungen. Dieses aktuelle und verbreitete Phänomen wird ebenso von Organisationen angestrebt. Bestehende Vernetzungen privater Individuen beispielsweise werden gezielt durch Online-Marketingstrategien angesprochen. Mit der Möglichkeit, schnell Informationen an eine Vielzahl von Empfängern zu verbreiten, locken Organisationen potentielle Kunden im Netz, die dabei immer häufiger bereit sind, ihre persönlichen Daten und auch sonstige Vorlieben und Lebensstile zu veröffentlichen. Unterschiedliche Interaktions- und Präsentationsmodalitäten wie Blogs, Social-Networking-Plattformen, diverse Foren oder die neue virtuelle Konsumwelt der Online-Spiele beginnen die klaren formellen Organisationsstrukturen der “bricks and mortar” (fest zementiert) herauszufordern. Traditionelle Normen und Regelungen, vor allem, was den

Kommunikations- und Informationsbereich anbetrifft, sind nicht mehr unbedingt für die Online-Sphäre geeignet oder zugeschnitten. Neue Konzepte für neue formelle Rahmen sind unabdingbar, wie der Schutz der Persönlichkeitsrechte, aber auch der Schutz der Urheberrechte.

Ebenso verwischen sich vor allem im Bereich des Social-Workings bei gleichzeitiger Internetpräsenz die formellen Grenzen zwischen Individuen und Organisationen. Zum Blogging und Microblogging gehört beispielsweise eine gewisse „Personalisierung“ und „Personifizierung“ der Mitteilungen. Die Interaktionen und Verknüpfungen folgen eher dem Lust- und Spaßprinzip; das Imaginäre, das Originale und das Fantastische, aber auch eine „technische Gelassenheit“ verführen die Masse in ihrer Individualisierungsmöglichkeit. „Individualität in der Masse“ wird angestrebt. Organisationen können durch eine gute Kommunikation Massen an sich ziehen und ihren Konsumenten das Gefühl des „personalisierten Dazugehörens“ verleihen. Sie sind aber ebenso bereit, diesen Drang nach Individualisierung innerhalb der Organisation in Kauf zu nehmen. Es stellt sich dann die zweite Frage: Wie werden die steigenden zwischenmenschlichen Online- Verlinkungen, die massive Ausbreitung der digitalen Netzwerke sowie weitere künftige Veränderungen auf den Kommunikationsbühnen auf die formell bestehenden Organisationsstrukturen abfärben? Wenn heutzutage „Lernen“ ohne gleichzeitige Nutzung des Internets kaum noch vorstellbar erscheint, wäre es für Lernende Organisationen ratsam zu klären, ob und wenn ja, auch wie der Umgang mit dem neuen Medium durch den Mitarbeiter in Zukunft zu regeln ist. Viele Studien beschäftigen sich bereits mit der Thematik des „Surfens“ am Arbeitsplatz (vgl. Arndt, 2000; Hanau & Hoeren, 2003). Die Frage um das Surfen im Internet am Arbeitsplatz ist hier gebunden an eine formelle Notwendigkeit auf der einen und die Gestattung einer informellen (privaten) Nutzung auf der anderen Seite.

Eine Herausforderung stellt dabei die Trennschärfe des Nutzens für die Organisation gegenüber einem möglichen Schaden dar. Neben dem Verlust von Arbeitsproduktivität besteht einerseits insbesondere die Gefahr des Eindringens von potentiellen Schäden in die Organisation und der Abfluss von Informationen aus der Organisation. Das Ausmaß der Informationsverbreitung über die öffentlichen Netzwerke ist kaum messbar. Die Auswirkungen solcher Verbreitung können viel schneller und komplexer sein, als jene über die traditionellen Kommunikationsmedien.

Die zunehmende Offenbarung jedes Einzelnen in Form von Blogs, Twitter, Facebook u.a. ermöglichen andererseits das "screening"(bildliche Darstellung) von Individuen. Organisationen können schnell an private Profile ihrer Mitarbeiter gelangen und diese Informationen selbst verwenden, um sich beispielsweise ein besseres Bild von potentiellen Kandidaten bei Stellenbesetzungen zu machen. Vor allem aus dem Grund, dass laut Tanja Dückers (2009) aktuelle Lebensläufe „*immer ausgefallener und trotzdem immer ähnlicher werden*“ (S.62). „*Selbst harmlose Auftritte mit der Schülerband werden im Lebenslauf aufgeführt, um „Teamfähigkeit“ zu beweisen*“, schreibt die Autorin.

Hieraus ergibt sich dann die dritte Frage: Inwieweit gehören sowohl neue Kontrollmechanismen als auch das Nutzen von Informationen informeller oder privater Natur (offensichtlich an andere Adressaten gerichtete) weiterhin zur üblichen Maschinerie der Existenzhaltung von wirtschaftlichen Organisationen, also das Ausklammern der Individualität bei gleichzeitiger Ausdehnung von Formalisierungsprozessen? Nachdem ein Onlinekommunikationsunternehmen die Software "Social Sentry" entwickelt hat, um Organisationen das Bespitzeln von Facebook und Twitter- Benutzern zu ermöglichen, bringt Jashua Brustein (2010) in seinem Artikel "Keeping a Closer Eye on Employees' Social Networking" die Problematik auf den Punkt: "*The company is marketing the product as a way to watch for the release of confidential or embarrassing information and to measure how much time employees are spending on social media during work hours*".

Neue digitale Mechanismen, z.B. "cloud computing", sorgen weniger für eine De-Individualisierung, wie in dieser Studie beschrieben, als zu einem Entzug von individueller Macht über private Informationen. Informelle Kommunikation (privat) wird außerhalb des organisationalen Rahmens kontrolliert und bewertet. Hier scheint es einen Widerspruch zu geben, denn auf der einen Seite wird informelle Kommunikation durch interaktive Plattformen und neue Medien gefördert, auf der anderen Seite aber sind es eben Organisationen, welche diese Medien wiederum formalisiert verwenden, um Informationen zu nutzen, die offensichtlich durch den einstellenden Nutzer nicht formell an die Organisation gegeben wurde.

Sowohl die geballte und hoch interaktive Internetpräsenz von Individuen und Organisationen als auch die vielfältigen zwischenmenschlichen Verlinkungen tragen, bedingt durch eine zunehmende technische Mobilität, immer umfassender zu einer Verwischung der privaten und beruflichen Sphären bei. Diese neuen medialen Formen der

Kommunikation führen zu einem spezifischen Sprachgebrauch und Kommunikationscode. Für zukünftige Forschungen im Bereich der organisationalen Kommunikation soll diese Arbeit als Anreiz dienen, sich einerseits mit einer schleichenden „Ausbreitung“ des formellen Informationsaustausches aus den formalisierten, örtlichen und traditionellen Rahmen einer Organisation auseinander zu setzen, gleichzeitig aber auch weiterhin den Nutzen eines notwendigen informellen, also privaten Informationsaustausches in Organisation weiterhin im Blickfeld zu behalten.

4 Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2 (S.267-299). New York: Academic Press.
- Allen, T. H. (1976). Communication Networks – The Hidden Organizational Chart. *The Personnel Administrator*, 21(6), S.31-35.
- Allhoff, D.-W. & Allhoff, W. (1993). *Rhetorik & Kommunikation*. Regensburg: Bayr. Verlag für Sprechwissenschaft.
- Allport, G. W. & Postman, L. J. (1947). An Analysis of Rumor. *Public Opinion Quarterly*, 10, S.511-517.
- Anthony, S. (1973). Anxiety and Rumor. *The Journal of Social Psychology*, 89, S.91-98.
- Argyris, C. & Schön, D. (1999). *Die Lernende Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris, C. (1975). Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme der Gegenseitigen Anpassung. In K. Türk (Hrsg.), *Organisationstheorie* (S.215-231). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Arndt, T. (2000). *Internet am Arbeitsplatz: Privat und Produktiv?* Verfügbar unter: <http://www.ecin.de/spotlight/2000/09/06/00315/> [30.04.2011].
- Baker, H. K. (1981). Tapping into the Power of Informal Groups. *Supervisory Management*, 26(2), S.18-25.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-Kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baumeister, R. F., Zhang, L. & Vohs, K. D. (2004). Gossip as Cultural Learning. *Review of General Psychology*, 8(2), S.111-121.

- Bavelas, A. (1950). Communication Patterns in Task Orientated Groups. *Acoustical Society of American Journal*, 22, S.727-730.
- Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als Organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 3, S.56-66.
- Berlin, L. M. & Jeffries, R. (1992). Consultants and Apprentices. Observations on Learning and Collaborative Problem Solving. In ACM (Hrsg.), *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work*. Portland: ACM.
- Berne, E. (1968). *Spiele der Erwachsenen: Psychologie der Menschlichen Beziehungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bertalanffy, L. v. (1975). *Perspectives on General System Theory*. New York: George Braziller.
- Bismarck, W. B. v. & Held, M. (1998). *Befragung zur Anwendung Innovativer Kommunikationstechnologien*. Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Universität Mannheim.
- Bismarck, W.-B. v., Bungard, W. & Held, M. (1999). *Is Informal Communication Needed, Wanted and Supported?* Verfügbar unter: www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/Publikationen/MA%Beitraege/99-01/01-Bismarck-Bungard-Held.pdf [27.03.2007].
- Bittl, A. (1997). *Vertrauen durch Kommunikationsintendiertes Handeln. Eine Grundlagentheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre mit Gestaltungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Böhle, F. & Bolte, A. (2002). *Die Entdeckung des Informellen – Der Schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989). Markets versus Hierarchies: From Ideal Types to Plural Forms. In W. R. Scott (Hrsg.), *Annual Review of Sociology*, 15, S.97-118.

- Brustein, J. (2010). *Keeping a Closer Eye on Employees' Social Networking*. Verfügbar unter: <http://bits.blogs.nytimes.com/2010/03/26/keeping-a-closer-eye-on-workers-social-networking/?src=tptw> [08.05.2010].
- Bühler, K. (1934). *Sprachtheorie*. Jena: Fischer.
- Burgees, R. L. (1968). Communication Networks: An Experimental Reevaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, S.324-337.
- Castell, M. (2001). *Die Netzwerkgesellschaft: Das Informationszeitalter* (Bd.1). Opladen: Leske & Budrich.
- Coenenberg, A. G. (1966). *Die Kommunikation in der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Cohn, R. C. (1975). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. & Mishra, J. M. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management*, 27(4), S.569-584.
- Crozier, M. (1964). *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris: Le Seuil.
- Cybert, R. M. & Mach, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Blackwell Publishing.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, 6 (S.191-233). Greenwich, CT: JAI Press.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), S.282-295.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), S.491-512.

- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es weiß: Das Praxisbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg/Lerch: Verlag Moderne Industrie.
- Davis, K. (1954). Communication within Management. *Personnel*, 31, S.212-218.
- Davis, K. (1969). Grapevine Communication among Lower and Middle Managers. *Personnel Journal*, April, S.272.
- Davis, K. (1979). Where did that Rumor come From? *Fortune*, August 13, S.134.
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, S.265-279.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In M. R. Jones (Hrsg.), *Nebraska Symposium on Motivation* (S.275-319). Nebraska: University of Nebraska Press.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press.
- DeWine, S. & James, A. C. (1988). Examining the Communication Audit: Assessment and Modification. *Management Communication Quarterly*, 2, S.144-168.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some of the Literatures. *Organization Studies*, 14(3), S.375-394.
- Downs, C. W. (1988). *Communication Audits*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Dückers, T. (2009). Biografien von der Stange. *Kulturaustausch - Zeitschrift für Internationale Perspektiven*, 1, S.62-63.
- Duncan, R. & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In B. Shaw (Hrsg.), *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 1 (S.75-123). Greenwich, CT: JAI Press.

- Eberl, P. (2001). Die Generierung des Organisationalen Wissens aus Konstruktivistischer Perspektive. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen*. S.41-66. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Erikson, E. H. (1950). *Wachstum und Krisen der Gesunden Persönlichkeit*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Espisito, J. L. & Rosnow, R. R. (1983). Corporate Rumors: How they Start and How to Stop them. *Management Review*, 72.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2004). *Skalen zur Organisationsdiagnostik*. Halle / Berlin: unveröffentlichter Bericht. Frei Universität Berlin.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht. Dynamiken Organisierten Handelns*. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Giddens, A. (1995). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Giffin, K. (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. *Psychological Bulletin*, 68, S.104-120.
- Goldhaber, G. & Rogers, D. (1979). *Auditing Organization Communication Systems: The ICA Communication Audit*. Dubuque, IA: Kendall Hunt.
- Goldhaber, G. (1986). *Organizational Communication* (4). Dubuque, IA: William C. Brown.
- Götz, K. (2006). Vertrauen als Funktionale Systemeigenschaft? In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S.59-72). München und Mering: Rainer Hampp.
- Graeff, P. (1998). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und Empirische Überprüfung Verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Berlin: WVB Wissenschaftlicher Verlag Berlin

- Greiner, L. D. (1972). Evolution and Revolution as Organisations Grow. *Harvard Business Review*, 4, S.37-46.
- Groeben, N. & Scheele, B. (1977). *Argumente für eine Psychologie des reflexiven Subjekts*. Darmstadt: Steinkopf.
- Grün, O. (1980). Informale Organisation. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre* (2) (S.881-889). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Guldin, A. (2004). Veränderung von Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 - Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd.D/III/4) (S.701-771). Göttingen: Hogrefe.
- Gutenberg, E. (1983). Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Bd.1(24). In *Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft*. Berlin / Heidelberg / New York: Springer Verlag
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, S.307-338.
- Han, P. E. (1983). The Informal Organization you´ve got to live with. *Supervisory Management*, 28(10), S.25-28.
- Hanau, P. & Hoeren, T. (2003). Private Internetnutzung durch Arbeitnehmer – Die Arbeits- und Betriebsverfassungsrechtlichen Probleme. In *Information und Recht* (Bd.34). München: C.H.Beck.
- Held, M., Bismarck, W.-B. v., Bungard, W. & Cierjacks, M. (1999). *Informelle Kommunikation und Betrieblicher Wandel*. Verfügbar unter: www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/Publikationen/MA%Beitraege/99-01/02-Held-Bismarck-Bungard-Cierjacs.pdf [29.03.2007].
- Held, M., Maslo, J. & Lindenthal, M. (2001). *Wissensmanagement und Informelle Kommunikation*. Verfügbar unter: www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/Publikationen/MA%20Beitraege/01-02/beitrag2_wissensmanagement_held-maslo-lindenthal.pdf [29.03.2007].

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources* (3). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Höflich, J. R. (1996). *Technisch Vermittelte Interpersonale Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Holmes, T. & Rache, R. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, S.213-218.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contribution Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), S.88-115.
- Isaacs, E. A., Tang, J. C. & Morris, T. (1996). *Piazza: A Desktop Environment Supporting Impromptu and Planned Interactions*. Paper presented at the Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work, Cambridge.
- Isaacs, E. A., Whittaker, S., Frohlich, D. & O'Conaill, B. (1997). Informal Communication Re-examined. New Functions for Video in Supporting Opportunistic Encounters. In K. Finn, A. Sellen & S. Wilbur (Hrsg.), *Video-Mediated Communication*. Mahwah: Erlbaum.
- Jensen, M. T. (2003). Organizational Communication – A Review. *Research and Development*, 1.
- Johnson, D. W. & Matross, R. P. (1977). Interpersonal Influence in Psychotherapy: A Social Psychological View. In A. S. Gurman & A. M. Razin (Hrsg.), *Effective Psychotherapy*. New York: Pergamon.
- Kalowski, P. & Otfried, M. (2002). Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. *SOFI-Mitteilungen*, 30.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Glencoe: Free Press.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 71, S.111-120.
- Kelly, K. (2008). *Better than Free*. Verfügbar unter:
http://www.edge.org/3rd_culture/kelly08/kelly08_index.html [03.09.2010].
- Klimecki, R., Probst, G. & Eberl, P. (1991). Systementwicklung als Managementproblem. In W. H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 1* (S.103-162). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klimecki, R., Probst, G. & Eberl, P. (1994). *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kluge, A. & Schilling, J. (2004). Organisationales Lernen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D/III/4) (S.845-909). Göttingen: Hogrefe.
- Knight, K. (1976). Matrix-Organisation: ein Überblick. In G. Reber & F. Strehl (Hrsg.), *Matrix-Organisation: Klassische Beiträge zur Mehrdimensionalen Organisationsstrukturen* (S.83-106). Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Knippenberg, D. v. & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, S.515-541.
- Krackhardt, D. & Hanson, J. R. (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*, 71(4), S.104-113.
- Krämer, M. (2003). *Der Einfluss Informeller Kommunikation auf Innerbetriebliches Wissensmanagement*. Berlin: Pro Business.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. In S. Oskamp & S. Spacapan (Hrsg.), *Human Reactions to Technology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kraut, R. E., Lewis, S. H. & Swezey, L. W. (1982). Listener Responsiveness and the Coordination of Conversation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, S.718-731.

- Krumboltz, J. D. & Potter, B. (1980). Verhaltenstherapeutische Techniken für die Entwicklung von Vertrauen, Kohäsion und Zielorientierung in Gruppen. In K. Grawe (Hrsg.), *Verhaltenstherapie in Gruppen*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Krystek, U. (1997). Vertrauen als Basis Erfolgreicher Strategischer Unternehmensführung. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensführung* (S.266-288). Heidelberg: Springer Verlag.
- Kuß, A. & Tomczak, T. (2000). *Käuferverhalten: Eine Marketingorientierte Einführung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Langer, I., Thun, F. S. v. & Tausch, F. u. (1974). *Verständlichkeit*. München: Reinhardt.
- Lasswell, H. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. In L. Bryson (Hrsg.), *The Communication of Ideas* (S.37-52). New York: Harper & Row.
- Leavitt, H. J. (1951). Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, S.38-50.
- Lehmann, K. (2004). *Vertrauen im Management - eine Alternative zur Kontrolle?* Essay, Humboldt Universität zu Berlin.
- Lévy, P. (1998). *Qu'est-ce que le virtuel?* Paris: La Découverte.
- Lewicki, R. J., McAllister & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), S.438-458.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, S.5-41.
- Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Hrsg.), *Readings in Social Psychology* (S.197-211). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.

- Luhmann, N. (1985). *Soziale Systeme: Grundriss einer Allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). *Funktionen und Folgen Formaler Organisation* (4). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion Sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforl.
- Mare, G. D. (1989). Communicating: The Key to Establishing Good Working Relationships. *Price Waterhouse Review*, 33, S.30-37.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimension of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5.
- Maslo, J., Bismarck, W.-B. v. & Held, M. (1998). *Szenarien Informeller Kommunikation*. Verfügbar unter: www.psychologie.uni-mannheim.de/psychol1/Publikationen/MA%Beitraege/DA98/MasloBismarckHeld.pdf [27.03.2007].
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, S.370-396.
- Mast, C. (2002). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Maturana, H. & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis: Die Biologischen Wurzeln des Menschlichen Erkennens*. Bern: Scherz.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht: Reidel.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), S.709-734.

- Mayo, E. (1949). *Probleme Industrieller Arbeitsbedingungen*. Frankfurt am Main: Verlag der Frankfurter Hefte.
- Merten, K. (1977). *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in Organizations* (S.166-195). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, D. C. & Form, W. H. (1957). *Unternehmung, Betrieb und Umwelt: Soziologie des Industriebetriebes und der industriellen Gesellschaft*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Hemel Hempstead / Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mishra, J. (1990). Managing the Grapevine. *Public Personnel Management*, 19(2), S.213-228.
- Möllering, G. & Sydow, J. (2005). Kollektiv, Kooperativ, Reflexiv: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Unternehmungen und Unternehmungsnetzwerken. In B. Dernbach & M. Meyer (Hrsg.), *Vertrauen und Glaubwürdigkeit – Interdisziplinäre Perspektiven* (S.64-93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moreno, J. L. (1954). *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft*. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller-Stewens, G. & Pautzke, G. (1994). Führungskräfteentwicklung und Organisatorisches Lernen. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die Lernende Organisation: Konzepte für eine Neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S.183-205). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mumford, L. (1934). *Technics and Civilizations* (Bd.11). New York: Harcourt, Brace & Co.
- Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch: Persönlicher Informationsaustausch im Betrieb*. Goch: Bratt-Inst. für Neues Lernen.

- Neuberger, O. (1981). *Miteinander Arbeiten - Miteinander Reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt*. München: Bayerischem Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Neuberger, O. (1999). *Prof. Dr. Oswald Neuberger. Personalpsychologe im Gespräch mit Peter München*. Verfügbar unter: www.br-online.de/download/pdf/alpha/n/neuberger.pdf [16.10.2009].
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6). Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.
- Nieder, P. (1997). *Erfolg durch Vertrauen: Abschied vom Management des Misstrauens*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Noelle-Neumann, E., Schulz, W. & Wilke, J. (2004). *Publizistik Massenkommunikation* (3). Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2). New York: McGraw-Hill.
- Ortmann, F. (1994). *Öffentlicher Verwaltung und Sozialarbeit: Lehrbuch zu Strukturen, Bürokratischer Aufgabenbewältigung und Sozialpädagogischem Handeln der Sozialverwaltung*. München: Juventa Verlag.
- Ortmann, G. (2003). *Regel und Ausnahme. Paradoxien Sozialer Ordnung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pagden, A. (1988). The Destruction of Trust and its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-Century Naples. In D. Gambetta (Hrsg.), *Trust, the Making and Breaking of Cooperative Relations*. Oxford: Blackwell.

- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der Organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des Organisatorischen Lernens*. München: Kirsch.
- Pawlosky, P. (1992). Betriebliche Qualifikationsstrategien und Organisationales Lernen. In W. H. Staehle & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 2* (S.177-238). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Petermann, F. (1996). *Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.
- Piaget, J. (1975a). *Das Erwachen der Intelligenz beim Kinde*. Stuttgart: Klett.
- Piaget, J. (1975b). *Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde*. Stuttgart: Klett.
- Piaget, J. (1983). *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Picot, A. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft*, 42, S.267-284.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (1998). *Die Grenzlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Plötner, O. (1995). *Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf Industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Polanyi, S. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Peter Smith Publication.
- Prange, C. (1996). Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6* (S.163-184). Berlin / New York.
- Probst, G. & Büchel, B. (1998). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Probst, G. (1995). Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In H. Geißler (Hrsg.), *Organisationslernen und Weiterbildung: Die Strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft* (S.163-184). Berlin: Luchterhand.

- Reinhardt, R. & Schweiker, U. (1995). Lernfähige Organisationen: Systeme ohne Grenzen? Theoretische Rahmenbedingungen und Praktische Konsequenzen. In H. Geißler (Hrsg.), *Organisationslernen und Weiterbildung: Die Strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft* (S.269-307). Berlin: Luchterhand.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1999). Wissensmanagement: Modewort oder Element der Lernenden Organisation? *Personalführung*, 12(99), S.18-23.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rogers, E. (1973). Mass Media and Interpersonal Communication. In I. d. S. Pool, F. W. Frey & W. Schramm (Hrsg.), *Handbook of Communication*. Chicago: Rand McNally.
- Rosemann, B. (1972). *Vorgesetzte und Mitarbeiter: Rollenerwartungen und Interpersonales Verhalten*. Mainz: Universität Mainz.
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35, S.651-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, S. R. & Camerer, C. (1998). Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), S.393-404.
- Rüttinger, R. (1980). *Transaktions-Analyse*. Heidelberg: Sauer.
- Sahlins, M. D. (1972). *Stone Age Economics*. Chicago: Aldine/Atherton.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality, and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sattelberger, T. (1994). *Die Lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schenk, M. (2004). Interpersonale Kommunikation. In E. Noelle-Neumann, W. Schulz & J. Wilke (Hrsg.), *Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt am Main: S. Fischer.

- Schick, S. (2005). *Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schlenker, B. R., Helm, B. & Tedeschi, J. T. (1973). The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, S.419-427.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2003). Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagement sein? *Diskussionsbeiträge des Instituts für Management der Freien Universität Berlin*.
- Schreyögg, G. & Noss, C. (1995). Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur Lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, 55, S.169-185.
- Schreyögg, G. & Noss, C. (1997). Zur Bedeutung des Organisationalen Wissens für Organisatorische Lernprozesse. In W. Partner (Hrsg.), *Handbuch der Lernenden Organisation* (S.67-76). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, G. (2001). Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement: Wie die Wissenschaftstheorie die Praxis einholt. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen* (S.3-19). Berlin: Erich Schmidt.
- Schreyögg, G. (2003). *Organisation: Grundlagen Moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schulz, W. (2004). Kommunikationsprozess. In E. Noelle-Neumann, W. Schulz & J. Wilke (Hrsg.), *Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für Komplexe Soziale Systeme*. Bern: Hans Huber.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House Senge.

- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1976). *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie*. München: Oldenbourg.
- Shapiro, S. P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), S.623-658.
- Shaw, M. E. (1964). Communication Networks. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in Experimental Psychology* (S.547-553). New York / London: Academic Press.
- Staehele, W. H. (1999). *Management: Eine Verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8). München: Vahlen.
- Staufenbiel, T. (2001). COR.exe (Version 1.1). Marburg: Philipps-Universität Marburg.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (1997). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Stroebe, R. W. (Hrsg.). (2001). *Kommunikation 1: Grundlagen, Gerüchte, Schriftliche Kommunikation* (5). Heidelberg: Sauer.
- Stumm, K. (2005). *Die Jobmacher*. Verfügbar unter: <http://www.managermagazin.de/koepfe/karriere/0,2828,345891,00.html> [21.10.2009].
- Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, S.60-76.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Thomas, K. (1964). *Die Betriebliche Situation der Arbeiter*. Stuttgart: Enke.
- Thun, F. S. v. (1981). *Miteinander Reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der Zwischenmenschlichen Kommunikation*. Rheinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbücher-Verlag.
- Thun, F. S. v. (2001). *Miteinander Reden 1*. Hamburg: Rowohlt.
- Tönnis, F. (2005). *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- Vogt, M. (2003). *Dumonts Handbuch Philosophie*. Köln: Dumont Verlag.
- Wahren, H.-K. E. (1987). *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung*. Berlin: de Gruyter.
- Waldstrom, C. (2001). Informal Networks in Organizations – A Literature Review. *DDL Working Paper nr. 2*, Department of Organization and Management, Aarhus School of Business.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1972). *Menschliche Kommunikation*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weibler, J. (2000). Der Personalbereich als Wissens-Center. *Zeitschrift Personal*, 4, S.176-180.
- Weick, K. E. & Bougon, M. B. (1986). Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure. In H. P. J. Sims & D. A. Gioia (Hrsg.), *The Thinking Organization* (S.102-135). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Westenholz, A. (1993). Paradoxial Thinking and Change in the Frames of Reference. *Organization Studies*, 14(1), S.37-58.
- Whittaker, S., Frohlich, D. & Daly-Jones, O. (1994). *Informal Workplace Communication: What is it Like and How Might We Support it?* Paper presented at the CHI '94. Conference Proceedings on Human Factors in Computing Systems: Celebrating Interdependence, Boston.
- WHU. (2005). *Ein Herz für Familienunternehmen*. Verfügbar unter: <http://www.managermagazin.de/koepfe/artikel/0,2828,340337,00.html> [21.10. 2009].
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. Harmondsworth: Penguin.

- Wiegand, M. (1996). *Prozesse Organisationalen Lernens*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Massachusetts: MIT Press.
- Wilke, H. (1993). *Systemtheorie: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie Sozialer Systeme*. Stuttgart: Fischer.
- Wilke, H. (1996). Dimension des Wissensmanagement: Zum Zusammenhang von Gesellschaftlicher und Organisationaler Wissensbasierung. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6* (S.263-304). Berlin / New York.
- Wilken, B. (2010). *Methoden der Kognitiven Umstrukturierung. Ein Leitfaden für die Psychotherapeutische Praxis*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, S.229-239.
- Zand, D. E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H. E. Lück (Hrsg.), *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung – Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens* (S.61-74). Stuttgart: Klett.
- Zerfaß, A. (1996). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zur Zweidimensionalität von Vertrauen und Misstrauen (Lewicki, 1998, S. 445 zitiert nach Gebert & Rosenstiel, 2002, S. 178)	91
Abbildung 2: Geschlechtsunterschiede der Institution A	122
Abbildung 3: Altersstruktur der Institution A	123
Abbildung 4: Beschäftigungsdauer in Institution A	123
Abbildung 5: Geschlechtsunterschiede der Institution B	124
Abbildung 6: Altersstruktur der Institution B	125
Abbildung 7: Beschäftigungsdauer in Institution B	125
Abbildung 8: Informationsdefizit oder -überschuss je nach Quelle	143
Abbildung 9: Informationsdefizit oder -überschuss je nach Kanal	147
Abbildung 10: Konfirmatorische Analyse zur Überprüfung der Sieben-Faktoren-Struktur des DLOQs	165
Abbildung 11: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von kontinuierlichem Lernen	179
Abbildung 12: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Unterstützung von Fragen und Dialoge	179
Abbildung 13: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen	180
Abbildung 14: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Gestaltung von Systeme zur Erfassung und Teilung von Wissen.....	181
Abbildung 15: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Befähigung von Mitarbeitern	181
Abbildung 16: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von organisationaler Interaktion	182
Abbildung 17: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Führung	183
Abbildung 18: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von „Kontinuierliches Lernen“	191

Abbildung 19: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von
„Unterstützung von Kollaboration und Team-Lernen“ 192

Abbildung 20: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von
„Gestaltung von Systemen zur Erfassung und Teilung von Wissen“ 192

Abbildung 21: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von
„ Befähigung von Mitarbeitern“ 193

Abbildung 22: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von
„Organisationale Interaktionen“ 193

Abbildung 23: Bestimmtheitsmaß und Beta-Gewichte der Vertrauensskala für die Vorhersage von
„Führung“ 194

6 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tätigkeit im Unternehmen der Institution A.....	124
Tabelle 2: Tätigkeit im Unternehmen der Institution B	126
Tabelle 3: Deskriptive Statistik der Informationsquellen des IST-Zustandes.....	141
Tabelle 4: Deskriptive Statistik der Informationsquellen des SOLL-Zustandes.....	142
Tabelle 5: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des IST-Zustandes	144
Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Informationskanäle des SOLL-Zustandes	146
Tabelle 7: 1. Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für formelle Kommunikation	150
Tabelle 8: 1. Deskriptive Statistik und Reliabilität der formellen Kommunikationsskala.....	151
Tabelle 9: 1. Interkorrelation der Skalen der formellen Kommunikation	151
Tabelle 10: 2. Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für formelle Kommunikation	152
Tabelle 11: Endgültige Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für formelle Kommunikation..	153
Tabelle 12: Endgültige deskriptive Statistik und Reliabilität der formellen Kommunikationsskala	154
Tabelle 13: Endgültige Interkorrelation der Skalen der formellen Kommunikation.....	154
Tabelle 14: Deskriptive Analyse der ausgeschlossenen Items über die Dokumentation	155
Tabelle 15: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für informelle Kommunikation in der Organisation	158
Tabelle 16: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für Meinung der Mitarbeiter über die informelle Kommunikation	159
Tabelle 17: Deskriptive Statistik und Reliabilität der informellen Kommunikationsskala.....	160
Tabelle 18: Interkorrelation der Skalen der informellen Kommunikation.....	160
Tabelle 19: Ladungsmatrix für die Dimensionen der Lernenden Organisation	163
Tabelle 20: Deskriptive Statistik und Reliabilität der neu gebildeten Skalen für die Lernende Organisation	163
Tabelle 21: Interkorrelation der neu gebildeten Skalen für Lernende Organisation	164
Tabelle 22: Deskriptive Statistik der originalen DLOQ-Skalen.....	166

Tabelle 23: Korrelationen der originalen DLOQ-Skalen	166
Tabelle 24: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für Vertrauen zum Vorgesetzten.....	167
Tabelle 25: Ladungsmatrix mit aufgeklärter Varianz für das Vertrauen zur Arbeitsgruppe.....	168
Tabelle 26: Deskriptive Statistik und Reliabilität der Vertrauensskalen.....	168
Tabelle 27: Interkorrelation der Vertrauensskalen.....	169
Tabelle 28: Vergleich der Mittelwerte der Skalenitems „Nutzen informeller Kommunikation“..	172
Tabelle 29: Ladungsmatrix für Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation.....	173
Tabelle 30: Korrelation der Skala Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation und der Skala Förderung informeller Kommunikation	174
Tabelle 31: Korrelation der Skala Unzufriedenheit mit formeller Kommunikation und der Skala Guter Informationsfluss informeller Kommunikation.....	174
Tabelle 32: Korrelation der Zufriedenen mit der Qualität der Besprechung und Förderung von informeller Kommunikation	175
Tabelle 33: Korrelation der Unzufriedenen mit der Qualität der Besprechung mit Förderung von informeller Kommunikation.....	175
Tabelle 34: Korrelation formeller Kommunikation und organisationales Lernen	177
Tabelle 35: Korrelation informeller Kommunikation und organisationales Lernen	178
Tabelle 36: Zusammenfassung Beta-Gewichte der Kommunikationsfacetten für die Vorhersage von Dimensionen des organisationalen Lernens	184
Tabelle 37: Korrelationswerte zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens der Mitarbeiter mit Führungsverantwortung	185
Tabelle 38: Korrelationswerte zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.....	186
Tabelle 39: Unterschiede in der gemeinsamen Varianz zwischen Kommunikation und organisationalem Lernen für die Personen mit und ohne Führungsverantwortung.....	188
Tabelle 40: Korrelation zwischen den Vertrauensskalen und den Dimensionen des organisationalen Lernens.....	190
Tabelle 41: Zusammenfassung signifikanter Beta-Gewichte des Vertrauens für die Vorhersage von Dimensionen des organisationalen Lernens	195
Tabelle 42: Korrelation zwischen informeller Kommunikation und Vertrauen.....	198

Tabelle 43: Bivariate Korrelationen zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens für Firma B.....	199
Tabelle 44: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala “Offenbarung des Privaten an Arbeitsgruppen“	199
Tabelle 45: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala “Verlass auf die arbeitsbezogenen Fähigkeit der Arbeitsgruppe“	200
Tabelle 46: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala “Offenbarung des Privaten an Vorgesetzte“	200
Tabelle 47: Partielle Korrelation zwischen den Kommunikationsfacetten und den Dimensionen des organisationalen Lernens, kontrolliert durch die Vertrauensskala “Verlass auf die arbeitsbezogene Fähigkeit des Vorgesetzten“	201
Tabelle 48: Varianzanalyse für die Informationsquelle des IST-Zustands	203
Tabelle 49: Varianzanalyse für die Informationsquelle des SOLL-Zustands	204
Tabelle 50: Varianzanalyse für Informationskanäle des IST-Zustands	205
Tabelle 51: Varianzanalyse für Informationskanäle des SOLL-Zustands	206
Tabelle 52: Die bevorzugten Kommunikationskanäle des IST-Zustands	207
Tabelle 53: Die bevorzugten Kommunikationskanäle des SOLL-Zustands	208
Tabelle 54: Varianzanalyse für die Kommunikation	209
Tabelle 55: Varianzanalyse für organisationales Lernen	209

7 Anhang

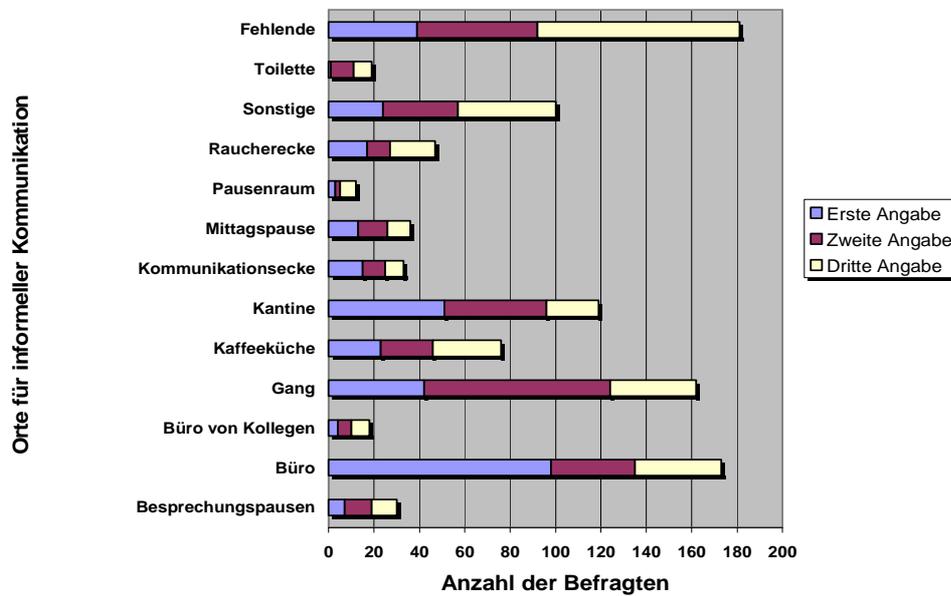
ANHANG 1: ORTE IN UNTERNEHMEN, WO INFORMELL KOMMUNIZIERT WIRD

ANHANG 2: NUTZEN INFORMELLER KOMMUNIKATION

ANHANG 3: FRAGEBOGEN

ANHANG 1

Wo wird im Unternehmen am häufigsten informell kommuniziert?



ANHANG 2

Deskriptive Statistik für die Items der Dimension „Nutzen informeller Kommunikation“

Items	N	M	SD
Halte informelle Kommunikaiton in der Arbeit für wichtig.	337	4,03	0,80
Finde der Nutzen von informeller Kommunikation liegt auf der Hand.	337	3,79	0,83
Informelle Kommunikation hilft mir Probleme schneller zu bewältigen.	337	3,87	0,81
Informelle Gespräche erhöhen die Kooperation.	337	4,01	0,71
Finde informelle Kommunikation Zeitverschwendung.	337	1,70	0,79
Finde viel Information aus informeller Kommunikation unnötig.	337	1,90	0,87
Informelle Kommunikation fördert die Zusammenarbeit.	337	4,06	0,78

N = Anzahl der Befragten; M = arithmetisches Mittel; SD = Stadardabweichung

ANHANG 3

- Fragebogen:
1. Befragung an einem Unternehmen der Stromversorgungsbranche
 2. Befragung an eine Verwaltungsbehörde des öffentlichen Dienstes

Befragung zur Informellen Kommunikation und Vertrauen in Lernenden Organisationen

WAS SIE ZUR BEANTWORTUNG DER FRAGEN WISSEN UND BEACHTEN SOLLTEN!

Im voraus vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung. Dabei geht es um die Bedeutung bestimmter Kommunikationsformen im Betrieb.

Bitte nehmen Sie sich die Zeit folgende Instruktion zu lesen:

Sie werden im Fragebogen um Ihre persönliche Meinung und um Ihre Einschätzung der Situation in Ihrem Unternehmen gebeten.

Beantworten Sie bitte alle Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge und lassen Sie möglichst keine Frage aus. Lesen Sie sich die jeweiligen Fragen zunächst einmal durch und beantworten Sie sie dann möglichst zügig, ohne lange zu überlegen.

Bei dieser Art von Untersuchung gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Jede persönliche Antwort ist richtig.

Offene Fragen beantworten Sie bitte mit Ihren eigenen Worten.

Bei Fragen mit quadratischen Antwortfeldern () bitte jeweils nur eine Antwort ankreuzen. Bei einem großen Teil der Fragen werden Sie aufgefordert, das Zutreffen bzw. Nichtzutreffen einer Aussage in einem fünfstufigen Antwortfeld zu markieren. Wie die einzelnen Kästchen zu werten sind, das können Sie aus der jeweiligen Beschriftung entnehmen.

Ein Beispiel: Bezüglich der Aussage "Ich stehe fast immer unter Zeitdruck" sind Sie der Meinung, dass dies "teils/teils" zutrifft. Sie kreuzen dann gemäß Erklärungskästchen „teils/teils“ an.

	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
Ich stehe fast immer unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anonymität

Ihre Angaben werden strikt vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet. In die Präsentation der Ergebnisse gehen nur Mittelwerte ein, keine Einzeldaten (siehe die letzte Seite zum Datenschutzgesetz). Diese Untersuchung wird lediglich zu Forschungszwecken durchgeführt und nicht zur Bestimmung individueller Diagnosen.

Bitte senden Sie den Fragebogen in dem beigegefügteten Umschlag wenn möglich bis zum **DD.MM.JJJJ** per Fachpost zurück an die FU Berlin, z. H. Vanessa von Thenen Menna Barreto (siehe Adresse auf der ersten Seite).

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Und nun geht es los....

(Fortsetzung)

Die Informationen werden von der Quelle durch Kommunikationskanäle an den Empfänger weitergeleitet. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl an Kommunikationskanälen (alles, was den Informationstransfer ermöglicht; wie die Informationen weitergegeben werden).

A2 Bitte kreuzen Sie für jeden Kanal an:

	(1) Wie viel Informationen erhalten Sie durch					(2) Wie viel Informationen durch benötigen Sie effektiv für Ihre Arbeit.				
	sehr wenig	wenig	mittel	viel	sehr viel	sehr wenig	wenig	mittel	viel	sehr viel
1. Persönliche / informelle / spontane Gespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Telefongespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Intranet-Forum (interaktiv)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. E-Mails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Briefe / Aushänge / Notizen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Rundschreiben / Mitarbeiterzeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Broschüren / Fachliche Handbücher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Allgemeine Zeitungen / Zeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Gemeinsamen elektronischen Terminplaner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Anrufbeantworter / Sprach-Mailbox	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Audio- und Videokonferenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Informationsveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Meetings mit Vorgesetztem(r)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Treffen außerhalb des Betriebsfeldes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B – FORMELLE KOMMUNIKATION

In dem nun folgenden Themenblock geht es um die „formelle Kommunikation“. Darunter verstehen wir Gespräche, die Sie **geplant** und anhand einer **Tagesordnung** mit Kollegen, Vorgesetzten, etc. führen. Formelle Kommunikation findet z. B. in Sitzungen, bei Terminen mit dem Vorgesetzten oder Mitarbeiter etc. statt. Formelle Kommunikation wird **dokumentiert**. Sie umfasst auch Briefe, Broschüren, Rundschreiben, Präsentationen, Aushänge, eine Mitarbeiterzeitung, Informationen im Intranet u. ä..

B1 Bitte geben Sie an, inwieweit folgende Aussagen Ihrer Ansicht nach zutreffen:

	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. Der Stellenwert der formellen Kommunikation in unserem Unternehmen ist sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich werde durch formelle Kommunikation über Unternehmensziele ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich werde durch formelle Kommunikation über Veränderungsprozesse ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Der formelle Informationsfluss im Unternehmen ist mir zu langsam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Für meine Arbeit brauche ich hauptsächlich Informationen, die auch irgendwo dokumentiert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Es herrscht ein Überfluss an formellem Informationsaustausch im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mir wäre es lieber, wenn weitergegebene Informationen öfters protokolliert würden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vorschläge oder Beschwerden der Mitarbeiter/innen „versacken“ irgendwo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Von Mitarbeitern/innen wird viel Anpassung und Unterordnung erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bei Veränderungen werden die Mitarbeiter/innen vor vollendete Tatsachen gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Meine Leitung ist interessiert, Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter/innen aufzunehmen und umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Für die unmittelbare Erledigung meiner Arbeit muss ich wichtigen Informationen „nachlaufen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Für meine Arbeit erhalte ich wichtige Informationen oft gar nicht oder zu spät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Informationen in den Unterlagen sind häufig unklar, unvollständig oder widersprüchlich, so dass ich oft nachfragen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ich wünsche mir mehr Weiterbildung zu fachlichen Aspekten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fortsetzung)

B2 Regelmäßige Besprechungen

	sehr schlecht	eher schlecht	teils/ teils	eher gut	sehr gut
1. Wie schätzen Sie die Besprechungsleitung ein? z.B.: Ob jeder zu Wort kommt?	<input type="checkbox"/>				
2. Wie schätzen Sie den Informationsgehalt ein? Z. B.: Was Sie dabei erfahren?	<input type="checkbox"/>				
3. Wie schätzen Sie die Effektivität ein? Z .B.: Was dabei herauskommt, was geklärt werden kann?	<input type="checkbox"/>				
	viel zu selten	eher zu selten	gerade richtig	eher zu oft	viel zu oft
4. Wie schätzen Sie die Häufigkeit von Besprechungen ein?	<input type="checkbox"/>				

C – INFORMELLE KOMMUNIKATION

In dem folgenden Themenblock geht es um die „**informelle Kommunikation**“. Darunter verstehen wir **spontane Gespräche**, die Sie ungeplant (z.B. auf dem Gang) mit Kollegen, Vorgesetzten etc. führen. Gespräche also, in denen Sie nicht nur zielstrebig Themen Ihrer Arbeit erörtern (Fachliches), sondern auch über dies und das (Privates) sprechen.

C1 Bitte geben Sie an, inwieweit folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen:

	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. Es gibt Sitzecken auf den Gängen oder etwas Entsprechendes, wo man sich informell treffen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Spontane Gespräche „auf dem Gang“ werden vom Vorgesetzten nicht gerne gesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Es gibt eine flexible Arbeitszeitgestaltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Es gibt eine ausgeprägte „Kultur der offenen Türen“; jeder ist für jeden ansprechbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. In unserem Unternehmen wird „ <i>Management by walking around</i> “ (Führungskräfte, die persönlich auf ihre Mitarbeiter zugehen, statt nur von ihren Büros aus zu delegieren) praktiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Es gibt ausreichend informelle Treffen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zum lockeren Meinungsaustausch („Kamingespräche“).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Arbeitsräume werden so gestaltet, dass Gespräche und ein Meinungsaustausch zwischen Kollegen/innen gefördert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Arbeitsräume werden so gestaltet, dass die Zusammenarbeit mit Kollegen/innen vereinfacht wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Über Ziele und Entwicklungen des Unternehmens bin ich gut informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wichtige Dinge erfährt man häufig aus der "Gerüchteküche".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wichtige Informationen von "oben" dringen kaum bis nach "unten" durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich habe den Eindruck, dass die Leitung des Unternehmens über die wirklichen Probleme in der Praxis gut informiert ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2 Bitte beantworten Sie folgende Fragen:

	Bis zu einer halben Std täglich	Ca. 1 Stunde täglich	Ca. 2 Stunden täglich	Ca. 3 Stunden täglich	Ca. 4 Stunden täglich
Wenn Sie die Möglichkeit haben, sich mit Kollegen/innen <u>während der Arbeitszeit</u> informell zu unterhalten, wie viel Zeit nimmt das etwa in Anspruch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fortsetzung)

C3 Bitte geben Sie an, inwieweit folgende Aussagen Ihrer Ansicht nach zutreffen:

	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. Ich wünsche mir, öfter während meiner Arbeitszeit informell kommunizieren zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich halte informelle Kommunikation in der Arbeit für sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Informelle Kommunikation hilft mir, Probleme und Aufgaben schneller zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich finde, der Nutzen von informeller Kommunikation liegt auf der Hand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich finde, informelle Kommunikation ist eine Zeitverschwendung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich finde, dass informelle Gespräche die Kooperation zwischen den Mitarbeitern erhöht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Informelle Gespräche helfen mir, Dokumente, Broschüren, Handbücher u. ä. besser zu verstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich finde viel Information aus informeller Kommunikation völlig unnötig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Anhand von informeller Kommunikation fällt es mir leichter Neues zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Spontane und informelle Gespräche stören meine Konzentrationsfähigkeit bei der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich finde, dass informelle Kommunikation die Zusammenarbeit fördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Der Austausch über private Themen mit Kollegen hilft mir auch bei meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ihrer Meinung nach...

- C4** ...wo wird bei Ihnen im Unternehmen vor allem informell (spontan) kommuniziert? (Bitte nennen Sie 3 Orte).
1. _____
2. _____
3. _____

Ihrer Meinung nach...

- C5** ...wie könnte das Unternehmen informelle (spontane) Kommunikation zwischen Mitarbeitern **fördern**, so dass ein für Ihre Arbeit wichtiger Informationsaustausch unterstützt wird? (Bitte nennen Sie 3 Beispiele).
1. _____
2. _____
3. _____

D – LERNPROZESSE IM UNTERNEHMEN

Im folgenden Abschnitt soll ein Profil zum **Umgang mit Lernprozessen in Ihrem Unternehmen** erstellt werden. **Durch Förderung von Lernprozessen wird Wissen erworben und weitergegeben.**

Mit „Wissen“ ist die Gesamtheit aller arbeitsrelevanten Informationen gemeint, wie persönliche Arbeitserfahrungen, fachliche Informationen (Vorlagen, Artikel, Handbücher, Broschüren, u. ä.), persönliche Tipps und Tricks, Informationen über Kollegen (z.B. Wissen, wer worin Experte ist).

Bitte geben Sie an, wie Sie jede der unterstehenden Aussagen zu Ihrem Unternehmen einschätzen.

D1 Lernen auf individueller Ebene In meinem Unternehmen...	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. ...sprechen Mitarbeiter offen über Ihre Fehler, um von anderen zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...wissen Mitarbeiter, welche Kompetenzen sie brauchen, um zukünftige Aufgaben bearbeiten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ...unterstützen sich Mitarbeiter gegenseitig beim Lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ...werden Mitarbeiter finanziell oder durch andere Ressourcen unterstützt, um sich weiterzubilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ...wird Mitarbeitern Zeit gegeben zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ...werden Probleme als eine Gelegenheit betrachtet dazulernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ...werden Mitarbeiter für das Lernen belohnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ...geben sich Mitarbeiter gegenseitig ein offenes und ehrliches Feedback (Rückmeldungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ...hören sich Mitarbeiter erst den Standpunkt des anderen an, bevor sie ihren vertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ...werden Mitarbeiter gefördert „Warum“ zu fragen, unabhängig von der Hierarchie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ...erfragen Mitarbeiter die Meinung anderer zu einem Thema, zu einem geäußerten Standpunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ...behandeln sich Mitarbeiter mit Respekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ...nehmen sich Mitarbeiter Zeit, um Vertrauen miteinander aufzubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fortsetzung)

D2 Lernen auf Team- oder Gruppen-Ebene In meinem Unternehmen...	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. ...haben Teams die Freiheit, ihre Ziele den Notwendigkeiten anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...spielen in Teams Abstammung, hierarchische Ebene, Kultur oder andere Unterschiede keine Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ...sind Teams sowohl auf das Gruppenziel wie auch auf gute Zusammenarbeit fokussiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ...werden Ansichten auf Grund von Diskussionen oder neuen Informationen revidiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ...werden Teams als Ganzes belohnt, wenn sie ein Ziel erreicht haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ...vertrauen Teams darauf, dass das Unternehmen ihren Empfehlungen folgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fortsetzung)

D3 Lernen auf organisationaler Ebene***Mein Unternehmen...***

	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. ...gibt seinen Mitarbeitern Möglichkeiten zum gegenseitigen Informationsaustausch (z.B. durch Foren, offene Meetings und Vorschlagssysteme).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...ermöglicht seinen Mitarbeitern benötigte Informationen zu jeder Zeit schnell und einfach zu bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ...kennt die aktuellen Kompetenzprofile seiner Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ...entwickelt Methoden, um Lücken zwischen aktuellen und erwarteten Leistungen zu messen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ...stellt neue erworbene Erfahrungen allen Mitarbeitern zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ...misst die Wirksamkeit von Trainings unter Berücksichtigung der aufgewandten Zeit und eingesetzten Ressourcen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ...weiß Eigeninitiative von Mitarbeitern zu schätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ...gibt Mitarbeitern die Gelegenheit der Auswahl hinsichtlich ihrer Arbeitsaufträge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ...fördert den Beitrag von Mitarbeiter an den unternehmerischen Zielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ...gibt den Mitarbeitern die Kontrolle über die Ressourcen, die sie benötigen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ...unterstützt Mitarbeiter, die ein kalkuliertes Risiko eingehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ...sorgt dafür, dass die unternehmerische Vision auf allen Ebenen und Arbeitsgruppen geteilt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ...hilft Mitarbeitern, einen Ausgleich zwischen Beruf und Familie zu finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ...fördert das globale Denken der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ...fördert Mitarbeiter, die Sicht des Kunden in Entscheidungsprozesse einzubringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ...achtet auf mögliche Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen auf die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ...arbeitet mit seinem gesellschaftlichen Umfeld zusammen, um gemeinsame Bedürfnisse zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ...fördert beim Problemlösen die unternehmensweite Kommunikation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fortsetzung)

<i>In meinem Unternehmen</i>	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
19. ...unterstützen Führungskräfte Anfragen für Weiterbildungen und Training.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ...teilen Führungskräfte aktuelle Informationen über Wettbewerber, Markttrends und organisatorische Entscheidungen mit den Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. ...befähigen Führungskräfte, andere die organisatorische Vision zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ...betreuen und unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. ...suchen Führungskräfte ständig Gelegenheiten Neues zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. ...überprüfen die Führungskräfte, ob das organisatorische Handeln mit den Werten des Unternehmens übereinstimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E – VERTRAUEN

E1 Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die folgenden **Verhaltensweisen gegenüber Ihrer/Ihrem Vorgesetzte(n)** zutreffen.

<i>Ich bin bereit,...</i>	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. ... auf die aufgabenbezogenen Fertigkeiten und Fähigkeiten meiner/meines Vorgesetzten zu vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... bei der eigenständigen Bearbeitung eines wichtigen Themas von meiner/meines Vorgesetzten abhängig zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. meiner/meinem Vorgesetzten zuzutrauen, dass sie/er meine Arbeit gegenüber Dritten korrekt präsentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... mich in schwierige Situationen zu begeben, in denen ich auf die Unterstützung meiner/meines Vorgesetzten angewiesen bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ...auf die arbeitsbezogenen Urteile meiner/meines Vorgesetzten zu vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ...meiner/meinem Vorgesetzten Privates anzuvertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ...meine arbeitsbezogenen Probleme oder Schwierigkeiten mit meiner/meinem Vorgesetzten zu diskutieren, auch wenn dies potenziell nachteilig für mich ausgelegt werden könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ...meiner/meinem Vorgesetzten persönliche Angelegenheiten mitzuteilen, die meine Arbeit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ...mit meiner/meinem Vorgesetzten ehrlich über meine Gefühle hinsichtlich meiner Arbeit zu sprechen, auch wenn es um negatives Empfinden oder Frustrationen geht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ... offen über meine persönlichen Einstellungen/Anschauungen zu Themen, die über das Arbeitsgebiet hinausgehen, mit meiner/meinem Vorgesetzten zu reden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fortsetzung)

E2 Bitte kreuzen Sie an inwieweit die folgenden **Verhaltensweisen gegenüber Ihrer Arbeitsgruppe** zutreffen.

<i>Ich bin bereit,...</i>	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll- ständig zu
1. ... auf die aufgabenbezogenen Fertigkeiten und Fähigkeiten meiner Arbeitsgruppe zu vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... bei der eigenständigen Bearbeitung eines wichtigen Themas von meiner Arbeitsgruppe abhängig zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. meiner Arbeitsgruppe zuzutrauen, dass sie/er meine Arbeit gegenüber Dritten korrekt präsentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... mich in schwierige Situationen zu begeben, in denen ich auf die Unterstützung meiner Arbeitsgruppe angewiesen bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ...auf die arbeitsbezogenen Urteile meiner/meines Vorgesetzten zu vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ...meiner Arbeitsgruppe Privates anzuvertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ...meine arbeitsbezogenen Probleme oder Schwierigkeiten mit meiner Arbeitsgruppe zu diskutieren, auch wenn dies potenziell nachteilig für mich ausgelegt werden könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ...meiner Arbeitsgruppe persönliche Angelegenheiten mitzuteilen, die meine Arbeit beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ...mit meiner Arbeitsgruppe ehrlich über meine Gefühle hinsichtlich meiner Arbeit zu sprechen, auch wenn es um negatives Empfinden oder Frustrationen geht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ... offen über meine persönlichen Einstellungen/Anschauungen zu Themen, die über das Arbeitsgebiet hinausgehen, mit meiner Arbeitsgruppe zu reden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragebogen

F – ZU IHRER PERSON

F1	Alter:	_____ Jahre	F2	Geschlecht:	<input type="checkbox"/>	weiblich
					<input type="checkbox"/>	männlich

F3	Wie lange sind Sie in Ihrer derzeitigen Position tätig?	_____ Jahre
-----------	--	-------------

F4	Wie lange sind Sie im Unternehmen tätig?	_____ Jahre
-----------	---	-------------

F5	Gesellschaft:	<input type="checkbox"/>	Personenverkehr	<input type="checkbox"/>	Transport & Logistik
		<input type="checkbox"/>	Infrastruktur Beteiligungen	<input type="checkbox"/>	_____ Sonstige
		<input type="checkbox"/>			

Auszug aus dem Datenschutzgesetz

§ 6

Zulässigkeit der Datenverarbeitung

- (1) Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist nur zulässig, wenn
1. dieses Gesetz oder
 2. eine besondere Rechtsvorschrift sie erlauben oder
 3. der Betroffene eingewilligt hat.

Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist nach dem Gesetz zulässig, wenn wegen der Art der Daten, wegen ihrer Offenkundigkeit oder wegen der Art der Verwendung schutzwürdige Belange der Betroffenen nicht beeinträchtigt werden. Satz 1 Nr. 2 gilt nur, wenn die Rechtsvorschrift einen diesem Gesetz vergleichbaren Datenschutz gewährleistet.

(2) Werden aufgrund einer Rechtsvorschrift des Bundes personenbezogene Daten verarbeitet, ohne das die Verarbeitung im einzelnen geregelt ist, finden die §§ 13-15 des Bundesdatenschutzes Verwendung.

(3) Wird die Datenverarbeitung auf die Einwilligung der Betroffenen gestützt, so ist dieser in geeigneter Weise über die Bedeutung der Einwilligung, insbesondere über den Verwendungszweck der Daten, aufzuklären. Die Aufklärungspflicht umfasst bei beabsichtigter Übermittlung auch den Empfänger der Daten sowie den Zweck der Übermittlung. Der Betroffene ist unter Darlegung der Rechtsform darauf hinzuweisen, dass er die Einwilligung verweigern kann.

(4) Die Einwilligung bedarf der Schriftform, soweit nicht wegen besonderer Umstände eine andere Form angemessen ist. Soll die Einwilligung zusammen mit anderen Erklärungen schriftlich erteilt werden, so ist der Betroffene darauf schriftlich besonders hinzuweisen.

(5) Die Einwilligung ist unwirksam, wenn sie durch Androhung ungesetzlicher Nachteile oder durch fehlende Aufklärung bewirkt wurde.

§ 10

Erhebung

Werden Daten beim Betroffenen mit seiner Kenntnis erhoben, so ist er in geeigneter Weise über den Zweck der Datenerhebung aufzuklären. Die Aufklärungspflicht umfasst bei beabsichtigten Übermittlungen auch den Empfänger der Daten. Werden Daten bei dem Betroffenen auf Grund einer durch Rechtsvorschrift festgelegten Auskunftspflicht erhoben, so ist er auf die Rechtsgrundlage hinzuweisen. Im Übrigen ist er darauf hinzuweisen, dass er die Auskunft verweigern kann. Sind die Angaben für die Gewährung einer Leistung erforderlich, so ist er über die möglichen Folgen einer Nichtbeantwortung aufzuklären.

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorgelegte Arbeit selbstständig verfasst habe. Andere als die angegebenen Hilfsmittel habe ich nicht verwendet. Die Arbeit ist in keinem früheren Promotionsverfahren angenommen oder abgelehnt worden.

Ort und Datum

Unterschrift