

FORSCHUNGSBERICHTE

des Fachbereiches 8:
Psychologie

Universität Koblenz-Landau

Nr. 17

Organisationale Interaktion und Kommunikation
Rekonstruktion von fünfzig Jahren empirischer Forschung
im Lichte grundlegender Paradigmen

HD Dr. habil. Gerhard Blickle

September 1999

Fachbereich 8: Psychologie
Universität Koblenz-Landau
Im Fort 7
76829 Landau

Gerhard Blickle
Universität Koblenz-Landau, Abt. Landau
Fachbereich Psychologie
1999

Organisationale Interaktion und Kommunikation
Rekonstruktion von fünfzig Jahren empirischer Forschung
im Lichte grundlegender Paradigmen

Dieser Beitrag wurde für den Band D/III/4
„Gruppe und Organisation“ (Hrsg. H. Schuler)
der Enzyklopädie der Psychologie
geschrieben, der voraussichtlich im Jahre
2000 beim Hogrefe-Verlag in Göttingen erscheinen wird.

Konstruktive Anregungen und Hinweise nimmt der Autor gerne entgegen.

Gliederung

0	Zusammenfassung
1	Organisation, Interaktion, Kommunikation
1.1	Einführung
1.2	Interaktion und Kommunikation
1.3	Erste Zwischenbilanz
2	Strukturalistische Organisationsmodelle
2.1	Das Paradigma
2.2	Das Kommunikations- und Interaktionskonzept
2.3	Spezifische Themenfelder
2.3.1	Formale Kommunikationsstruktur
2.3.2	Wahl des Kommunikationsmediums
2.3.3	Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion
2.3.4	Räumliche Arbeitsumgebung
2.4	Zweite Zwischenbilanz
3	Die Wiederentdeckung des menschlichen Faktors
3.1	Die Paradigmen
3.2	Das Kommunikations- und Interaktionskonzept
3.3	Spezifische Themenfelder
3.3.1	Macht und Einfluss
3.3.2	Spiele, Streiche, Scherze
3.3.3	Klatsch
3.3.4	Gerüchte
3.4	Dritte Zwischenbilanz
4	Der Prozess des Organisierens
4.1	Die Paradigmen
4.2	Das Kommunikations- und Interaktionskonzept
4.3	Spezifische Themenfelder
4.3.1	Wahrgenommene Fairness
4.3.2	Impression Management
4.3.3	Rolleninteraktion
4.3.4	Rückmeldung
4.4	Vierte Zwischenbilanz
5	Fazit: ein Integrationsversuch

Literaturverzeichnis

0 Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Organisationen aus der Interaktions- und Kommunikationsperspektive rekonstruiert. Dazu werden vor dem Hintergrund bedeutsamer Organisationsparadigmen (Bürokratie-Ansatz, Taylorismus, Institutionalisierungstheorie, Human-Relations-Ansatz, Humanistische Ansätze, verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, ökonomische Organisationstheorien, hermeneutische Kulturansätze, negotiated-order-Paradigma, sensemaking-Paradigma) drei fundamentale Perspektiven unterschieden: das mechanische Kommunikationsmodell, das Filtermodell der Kommunikation sowie das interaktionale Kommunikationsmodell. Das interaktionale Kommunikationsmodell lässt sich als Weiterführung und Integration des mechanischen Kommunikationsmodells und des Filtermodells der Kommunikation verstehen. Es wird die These entwickelt, dass Organisationen durch und in Interaktionen existieren. Dies wird an folgenden Themenfeldern inhaltlich vertieft: formale Kommunikationsstrukturen in Organisationen, die Wahl des Kommunikationsmediums, die Vorge-setzen-Untergebenen-Interaktion, die Auswirkungen der räumlichen Arbeitsumgebung auf die organisationale Kommunikation und Interaktion, Macht und Einfluss in Organisationen, die Bedeutung von Spielen, Streichen und Scherzen in Organisationen, das Phänomen des Klatsches in Organisationen, Gerüchte in Organisationen, die wahrgenommene Fairness organisationaler Entscheidungsprozesse, das sogenannte Impression Management, Rolleninteraktionen sowie der Vorgang der Rückmeldung in Organisationen.

1 Organisation, Interaktion, Kommunikation

1.1 Einleitung

Organisationen können als ein auf zeitliche Dauer hin angelegter, der Umwelt gegenüber offener Zusammenschluss von Personen und Sachen, der auf die Verwirklichung spezifischer Ziele ausgerichtet ist und zu diesem Zweck über ein Regelsystem verfügt, das die hierfür notwendigen Aktivitäten auf die Organisationsmitglieder aufteilt (Spezialisierung) und sie wechselseitig aufeinander abstimmt (Koordination), verstanden werden (Kühnmann & Franke, 1989, S. 631). Im Regelfall kommt der Zusammenschluss freiwillig, durch ein Netzwerk von Verträgen, zustande. Allerdings gibt es auch Organisationen, die eine Zwangsstrukturierung eines Teiles ihrer Mitglieder betreiben, wie z. B. Schulen in Ländern mit Schulpflicht, Gefängnisse oder Psychiatrien (Meyn, 1977, S. 112-120). Zu ergänzen ist, dass Organisationen sowohl auf zeitlich befristete als auch unbefristete Dauer hin angelegt sein können. Lanzetta (1983) hat solche auf befristete Dauer hin konzipierten Organisationen als „ephemäre Organisationen“ bezeichnet. Umstritten ist, ob die Ausrichtung auf Ziele konstitutiv für Organisationen ist (siehe dazu kritisch Vanberg, 1983).

In diesem Beitrag soll der Versuch unternommen werden, Organisationen aus der Interaktions- und Kommunikationsperspektive zu rekonstruieren. Noch vor zwanzig Jahren erschien ein solches Unterfangen (Roberts, Orrell, Breton & Porter, 1977) mit großen Schwierigkeiten verbunden zu sein, da Kommunikations- und Organisationstheorien weitgehend isoliert voneinander entwickelt wurden. Inzwischen wird dagegen über eine Vielzahl von Metaphern diskutiert, die das Verhältnis von Kommunikation und Organisation beschreiben helfen sollen (Purman, Phillips & Chapman, 1996).

In diesem Beitrag werden drei fundamentale Perspektiven in bezug auf das Verhältnis von Kommunikation und Organisation unterschieden: Ziel der strukturalistischen Paradigmen ist die Schaffung formaler Organisationsstrukturen, die von individuellen Personen besetzt sein sollen. Diesem Ziel dient die Verwerflichkeit der Kommunikation. Im Gegensatz zu flüchtigen Worten scheinen schriftlich fixierte Dokumente weniger situationsgebunden, weniger mehrdeutig und weniger personenabhängig und in diesem Sinne auch objektiver und klarer. Das Kommunikationsverständnis, das diesem strukturalistischen Paradigma zugrunde liegt, ist mechanisch. Die Optimierung der Menge, Geschwindigkeit und Präzision der durch die formalen Kommunikationskanäle in der Organisation übertragenen Informationen sowie das zielgenaue Hervorrufen der vom Sender gewünschten Reaktion stellen die Leitvorstellungen jener Paradigmen dar. Bei der zweiten Perspektive stehen die nicht-intendierten, spontan entstehenden informellen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen in Organisationen im Mittelpunkt. Während bei der strukturalistischen Perspektive ein mechanisches Kommunikationskonzept vorliegt, kommt bei der zweiten Perspektive das sogenannte Filtermodell der Kommunikation zum Tragen. Dabei finden die Prozesse der menschlichen Informationsaufnahme und -verarbeitung an zentraler Stelle Berücksichtigung. Allerdings wird auch bei dieser Perspektive davon ausgegangen, dass Kommunikation und Interaktion einseitig und Organisationen andererseits unterschiedliche Qualitäten darstellen. Diese Vorstellung liegt auch der eingangs wiedergegebenen Definition von Organisationen als Zusammenschluss von Personen und Sachen zugrunde. Aus der dritten Perspektive erzeugt aber die Organisation nicht nur Kommunikation und Interaktion, sondern Organisationen bestehen zu wesentlichen Teilen aus Interaktion und Kommunikation. Nach diesem Verständnis ist eine Organisation kein Zusammenschluss von Menschen und Sachen, sondern Organisationen existieren durch und in aufeinander bezogene(n) menschliche Handlungen. Und ein wesentlicher Teil dieser Handlungen sind Interaktions- und Kommunikationsakte. Diese Interaktions- und Kommunikationsakte sind entweder direkt miteinander verknüpft oder sie verknüpfen nicht-interaktive Handlungen miteinander.

Diese drei Perspektiven bilden die Makrostruktur dieses Beitrags. Zunächst werden einführend die Begriffe Interaktion und Kommunikation erläutert und gegeneinander abgegrenzt. Im zweiten Kapitel werden die strukturalistische Organisationsperspektive und das mechanische Kommunikationsmodell dargestellt. Dies wird an folgenden Themenfeldern inhaltlich vertieft: an der formalen Kommunikationsstruktur, an der Wahl des Kommunikationsmediums, an der Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion sowie an den Auswirkungen der räumlichen Arbeitsumgebung auf die organisationale Kommunikation und Interaktion. Im dritten Kapitel werden diejenigen Organisationsparadigmen vorgestellt, die als Kritik und Reaktion auf strukturalistische Organisationsmodelle entstanden sind: Der Human-Relations-Ansatz, sogenannte humanistische Organisationskonzepte sowie der sogenannte verhaltenswissenschaftliche Ansatz. Dies wird dann an folgenden Themenfeldern inhaltlich vertieft: am Thema Macht und Einfluss, an der Bedeutung von Spielen, Streichen und Scherzen in Organisationen, am Phänomen des Klatsches in Organisationen sowie an

Gerüchten. Im vierten Kapitel werden diejenigen Organisationsansätze vorgestellt, die Organisationen explizit als durch Interaktion und Kommunikation aufeinander bezogene Handlungssysteme konzipieren. Dies wird dann an der wahrgenommenen Fairness organisationaler Entscheidungsprozesse und ihrer Ergebnisse, am sogenannten Impression Management, an der Rolleninteraktion sowie am Vorgehen der Rückmeldung inhaltlich vertieft. Im fünften Kapitel wird schließlich versucht, das mechanische Kommunikationsmodell, das Filtermodell der Kommunikation sowie das interaktive Kommunikationsmodell direkt aufeinander zu beziehen. Das interaktive Kommunikationsmodell stellt einerseits eine Kritik und andererseits eine Weiterentwicklung der beiden anderen Modelle dar.

1.2 Interaktion und Kommunikation

Die Begriffe Interaktion und Kommunikation werden in der sozialwissenschaftlichen Literatur oft synonym verwendet. Trotzdem lassen sich akzentuierende Abgrenzungen vornehmen. Deshalb sollen die verschiedenen Facetten der Begriffe Interaktion und Kommunikation im folgenden beleuchtet werden.

Unter einer sozialen Interaktion kann zunächst die Einwirkung verschiedener Personen aufeinander verstanden werden, ohne dass dieser Einwirkung notwendiger Weise eine diesbezügliche Absicht, ein Plan oder auch nur das Wissen der Betroffenen darüber unterstellt werden muss (Weick, 1985, S. 151-160). So steigt z. B. bei einfachen oder gut eingeübten Tätigkeiten die Quantität der Leistung, wenn sie in einem Gruppenarbeitsraum ansatz an einem von anderen isolierten Arbeitsplatz ausgeführt werden (Sundstrom & Graethl Sundstrom, 1986, S. 297f.). Durch die physische Präsenz anderer kommt es in diesem Fall zu einer psychophysiologischen Aktivierung. Die andere Person muss jedoch in der jeweiligen Situation nicht physisch präsent sein, um einwirken zu können. Auch nur in der Vorstellung präsente andere Personen können eine soziale Einwirkung auslösen. Weiterhin ist unter Interaktion auch die bewusste Re-Aktion auf die Einwirkung durch andere zu verstehen. Eine Person wird z. B. auf die andere aufmerksam, was dieser dann auffällt, woraufhin die erste Person wiederum feststellt, dass die beobachtete Person bemerkt hat, dass sie von ihr beobachtet wird. Bei der Beobachtung von Beobachtung liegt zwar ein wechselseitiges Wissen oder Erkennen vor. Die Interaktion kann jedoch spontan, d. h. völlig unbeabsichtigt und ungeplant, zustande gekommen sein (Luhmann, 1975, S. 9-20). Ob sie dann fortgesetzt oder abgebrochen wird, hängt von der Entscheidung der Beteiligten ab. Wird sie fortgesetzt, ergibt sich daraus eine Abfolge von aufeinander bezogenen Verhaltensweisen - man lässt sich möglicherweise an, nicht vielleicht grüßend mit dem Kopf etc. Diese Interaktionssequenzen sind dann aber in der Regel nicht mehr ungeordnet, sondern folgen einer Struktur, einem Muster bzw. einem Plan, für den die Beteiligten häufig ein kognitives Script (Goffe & Poole, 1984) haben, d. h. sie wissen aus Erfahrung, was an welcher Stelle von ihnen erwartet wird und was sie von anderen jeweils an Reaktionen an welchen Stellen erwarten dürfen, sei dies nun beim Aussehen in einer Kantienstange oder beim Eintreten in das Büro einer anderen Person. Trotz der Musterhaftigkeit, der die Interaktionen oft folgen, haben die Beteiligten Optionen. Sie können wechselseitig Güter, Aktivitäten oder Gefühle austauschen, um das Verhalten und die Reaktionen der anderen Seite mitzusteuern. Denn jedes Muster lässt und schafft Handlungsoptionen für die Akteure (Theis, 1993, S. 114f.).

Manche Autoren (z. B. Katz & Kahn, 1978, S. 24) bezeichnen im Zeitverlauf stabile, d. h. zyklisch wiederkehrende Interaktionssequenzen, als soziale Strukturen. Andere (z. B. Luhmann, 1984, S. 392) wollen erst die Erwartungen, die sich aufgrund wiederkehrender Interaktionssequenzen bilden, als soziale Strukturen bezeichnen. Soziale Normen stellen nach letzterem Verständnis entscheidungsrelevante Erwartungen dar. Denn sie werden auch dann, wenn gegen sie verstoßen wird, nicht aufgegeben. Werden dagegen faktische Erwartungen nicht erfüllt, kommt es zu deren Revision. Empirisch gesehen dürfte jedoch in beiden Fällen von einer gewissen Abweichungstoleranz bzw. psychischen Konstanzleistungen auszugehen sein. Und auch der kontradiktorische Charakter von Normen dürfte aus empirischer Sicht nicht zeitlich unbegrenzt sein. Denn haben faktische Normverstöße ein kritisches Ausmaß überschritten, können auch Normen revidiert werden. Als Folge von Interaktionen kann es außerdem zu Zustandsveränderungen bzw. Rückwirkungen auf die Akteure selbst kommen, die von diesen weder angestrebt noch durchschaut sein müssen. So führen z. B. Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktionen mit einer einseitigen Machtverteilung zugunsten des Vorgesetzten zu zunehmenden Geringachtung der ihm Untergebenen (Kipnis, 1972).

Zwischenmenschliche Kommunikation kann als eine Teilmenge sozialer Interaktionen verstanden werden. Wer kommuniziert, interagiert. Aber nicht jede Interaktion ist zugleich Kommunikation. Im Gegensatz zur Interaktion setzt Kommunikation eine wie auch immer gesteuerte Systembildung voraus. Bedeutung, Verstehen oder Informationstransfer sind an das Vorhandensein von sprachlichen und sozialen Strukturen gebunden. (Theis, 1993, S. 112) Solche sprachlichen und sozialen Strukturen werden häufig auch als

Kommunikationsregeln bezeichnet. In bezug auf diese Regeln sind ebenfalls deskriptive und normative (Erwartungs-)Aspekte zu unterscheiden (Searle, 1969). Sogenannte konstitutive (Bedeutungs-)Regeln haben einen primär deskriptiven Gehalt. Sie legen fest, „was als was“ gilt, wie z. B., dass eine bestimmte Art von Bewegung mit der Hand als Gruß gilt. Regulative (Aussagen-)Regeln thematisieren dagegen die Kommunikationsbeobachtung, -verbote und -optionen, wie z. B., dass ein Vorgesetzter seinen Untergebenen zuzuhören darf, aber nicht umgekehrt der Untergebene den Vorgesetzten. Regeln determinieren jedoch nicht den Kommunikationsprozess, sondern geben ihm lediglich Orientierung. Zum einen enthalten Regeln nicht ihre Anwendungsbedingungen. Bestimmte Regeln können zwar, müssen aber in vielen Situationen nicht angewandt werden. Zum anderen können Regeln abgewandt oder sogar konträrstend angewandt werden. Statt mit der Hand zu winken, kann ein Gruß z. B. auch durch ein leichtes Kopfnicken ausgeführt werden. Und auch die Person, die dann, wenn es von ihr erwartet wird, nicht grüßt, kann dadurch kommunizieren, indem sie sich im Kontrast zur Regel verhält.

Kommunikation erlaubt es Personen, sich gleichzeitig an anderen und an einem Gegenstand (Thema) zu orientieren. Dabei versucht eine Person ein oder mehrere Ziele in einem Medium (z. B. brieflich, fernmündlich oder von Angesicht zu Angesicht) mit einem als gemeinsam unterstellten Zeichenvorrat gegenüber einem oder mehreren Adressaten zu vermittelbar. Die Rollen von Akteur (Kommunikator) und Adressat können im Kommunikationsverlauf ständig wechseln. Die Reaktion des Adressaten beruht auf dessen Interpretation (Versuch des Verstehens) des Kommunikationsbeitrages des Akteurs. Sie geht daher über eine reine kognitive Unterscheidungsreaktion hinaus (Graumann, 1972, S. 1119). Auch eine durch einen Schlüsselreiz mechanisch ausgelöste Reaktion bei einer anderen Person wäre daher nicht als Kommunikationsbeobachtung zu sehen. In dem Maße, wie ein sozialer Reiz jedoch Schlüsselreizqualität hat und bei anderen gleichartige Reaktionen hervorruft, liegt eine zyklisch wiederkehrende Interaktionssequenz und damit (je nach Definition, s. o.) eine soziale Struktur vor. Zwischenmenschliche Kommunikation schließt Missverständnisse ein. Missverständnisse können den Beteiligten verborgen bleiben, sie können im weiteren Verlauf z. B. durch Kommunikation über Kommunikation (Meta-Kommunikation) aufgedeckt werden, sie können aber auch von einer der beteiligten Personen angestrebt oder vorgegaukelt werden (Eisenberg, 1984).

Die Rollen von Kommunikator und Adressat werden in der Organisationskommunikation nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Arbeitsgruppen, Abteilungen oder sogar ganzen Organisationen zugeschrieben. In dem Maße, wie soziale Einheiten in der Lage sind, unterschiedliche Kommunikationsrollen auszudifferenzieren, kann auch Auto-Kommunikation stattfinden. In bezug auf soziale Einheiten wie Gruppen, Abteilungen oder Organisationen scheint der Begriff der Auto-Kommunikation unproblematisch zu sein. Wendet man ihn allerdings auf Einzelpersonen nicht nur metaphorisch an, sondern fließende Übergänge zum Begriff des Denkens. Der Kommunikationsbegriff droht dann seine Unterscheidungskraft zu verlieren. Die Bedeutung des sogenannten „inneren Sprechens“ z. B. im Sinne einer Selbstinstruktion für die intraindividuelle Regulation von Arbeitsfertigkeiten wird von Hacker (1994, S. 257-293) im Überblick dargestellt. Es verbessert die Wahrnehmungs- und Behaltensleistungen sowie das Erkennen von Zusammenhängen.

In vielen Fällen haben Kommunikationsvorgänge neben den Hauptadressaten andere Mitrezipienten, seien es nun Zuhörer, Zuschauer, Leser oder Lauscher im Vorborgern. Sofern der Akteur sie mitadressiert, gehören auch sie zum Kommunikationsgeschehen. Aber selbst wenn der beimihtliche Mithörer oder -leser die Kommunikation zwischen Akteur und Adressat verstehen kann, nimmt er doch nicht an ihr teil, sondern steht nur in einer Interaktion mit dem Kommunikator und seinen Adressaten, insofern sie auf ihn - auch ohne Absicht, Plan und Wissen - trotzdem einwirken. Soziale Interaktion, aber keine Kommunikation liegt auch in dem Fall vor, bei dem eine Person einer anderen eine kommunikative Absicht nur zuschreibt, ohne dass diese tatsächlich vorliegt. Eine Handbewegung kann z. B. als Gruß missverstanden werden, obwohl der vermeintliche Kommunikator nur Fliegen verscheuchen wollte. Andererseits dürfte z. B. ein Auslass an einen schwarzen Brett, der von seinen Adressaten nicht gelesen wird, nicht als einseitige Kommunikation zu bezeichnen sein, sondern als gescheiterter Kommunikationsversuch.

Die para- und extralinguistischen Merkmale zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion nehmen eine Zwischenstellung ein (DePaulo & Friedman, 1998). Das Stocken der Stimme oder die Körperhaltung können natürlich als Ausdrucksmittel in der Kommunikation gezielt eingesetzt und als intendierter Ausdruck auch kommunikativ interpretiert werden. Andererseits können sie auch vollkommen un-intendierte Symptome z. B. von Furcht sein und als solche auch wahrgenommen werden. Im ersten Fall handelt es sich im Sinne der obigen Akzentuierungen um eine kommunikative Interaktion. Sofern im zweiten Fall nur extrapersonale Merkmale wie z. B. die Körperhaltung oder der Blick betroffen sind und als Symptome von Furcht wahrgenommen werden, liegt im Sinne der obigen Abgrenzung eine unilaterale Interaktion vor, nämlich eine Einwirkung einer Person auf eine andere. Aber nicht nur im Falle der

paralinguistischen Merkmale, sondern auch beim Gesichtsausdruck, bei der Körperhaltung oder bei der Distanz, die zum Gegenüber im Laufe der Kommunikation eingenommen wird etc., kann es sich um von Kommunikator unbeabsichtigt hervorgebrachte Informationen handeln, die vom Rezipienten gleichwohl mit zur Interpretation der Kommunikation herangezogen werden (Clark, 1965, S. 185-186).

1.3 Erste Zwischenbilanz

Wie diese Ausführungen verdeutlichen, lassen sich die Begriffe Interaktion und Kommunikation also durchaus mit Differenzierungsgewinn voneinander abgrenzen. Sie zeigen, dass man im Gegensatz zur Auffassung von Watzlawick, Beavin und Jackson (1969, S. 53), die immer noch weit verbreitet ist und wie abgesunkenen Bildungsgut nachwirkt, durchaus interagieren kann, ohne zu kommunizieren (Ziegler, 1977). Steht bei der Interaktion die soziale Ein- und Rückwirkung im Grenzfall sogar ohne Wissen, Absicht und Plan der Beteiligten im Vordergrund, woraus sich trotzdem soziale Strukturen bilden können, gehören zur Begriffsbestimmung sozialer Kommunikation folgende Kernelemente: Absichtlichkeit, ein geteilter Zeichen- und Regelvorrat, wechselseitige Koordination an Themen in einem Medium, Verstehen als Interpretieren sowie die austauschbare Rollendifferenzierung zwischen Kommunikator und Adressat.

Die in den folgenden Kapiteln dargestellten drei Kommunikationsmodelle unterscheiden sich fundamental in bezug auf die unterstellte Bedeutungsdimensionalität der Kommunikation. Das aus der technischen Signalübertragung stammende mechanische Kommunikationsmodell geht von einem eindimensionalen Bedeutungskonzept der Kommunikation aus. Im Gegensatz dazu postuliert das Filtermodell der Kommunikation, dass die Bedeutung der Kommunikation durch den Rezipienten bestimmt wird. Er kann eine einzige Kommunikation simultan in vielfältiger Weise interpretieren. Im interaktionalen Kommunikationsmodell wird schließlich herausgearbeitet, wie ein Kommunikator gezielt die vielfältigen Bedeutungsgelegenheiten der Kommunikation nutzen kann, um damit den Interpretationsprozess des Rezipienten zu steuern.

2 Strukturalistische Organisationsmodelle

2.1 Das Paradigma

Unter strukturalistischen Organisationsmodellen sollen hier diejenigen Ansätze der Organisationsgestaltung verstanden werden, bei denen durch die Schaffung organisationaler Strukturen eine Einkopplung der Organisation von individuellen Personen angestrebt wird. Diese Zielsetzung kommt bereits in der frühen Praktikerliteratur zum Ausdruck:

„Die Angestellten, die Gehilfen wechsell, ein Verrichter folgt dem anderen; aber das Geschäft soll nicht darunter leiden, das Erfahren nicht vergessen, seinen Gang fortgehen und immer verbessern. Dazu gehört eine gute Tradition, und diese einzuführen, ist keine Kleinigkeit. - Die Tendenz der Angestellten ist: unentbehrlich zu werden, wenn sie auch nicht mehr nützen. Der Angestellte bewirkt dies, indem er Alles im Kopfe behält und nichts bucht, er weiss dann Alles, und ohne ihn geht es nicht mehr. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Tradition einer Fabrik durch die Buchung geregelt und verstärkt werde. Stirbt oder geht morgen ein Angestellter fort, so läuft das Geschäft dann dennoch seinen ruhigen Gang fort. Derwegen ist das schriftliche Verfahren in der Industrie von so grosser Wichtigkeit.“ (Boucart, 1874, S. 101)

In diesem Jahrhundert ist dieses Anliegen dann für den administrativen Bereich von Organisationen systematisch im Bürokratieansatz von Weber (1922/1972) sowie für den Produktionsbereich in der sogenannten „wissenschaftlichen Betriebsführung“ von Taylor (1903/1920) und Ford (1923) entfaltet worden. Diese Ansätze haben bis in die Gegenwart hinein weltweit Beschäftigung und Anwendung gefunden. Das Ziel dieser Ansätze war die Optimierung der Organisationseffizienz:

„Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich ... wie eine Maschine zu den nichtmechanischen Arten der Gütererzeugung, Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuitätlichkeit, Diskretion, Eindeutigkeit, straffe Unterordnung, Einsparnisse an Reibungen, seelischen und persönlichen Kosten sind ... auf das Optimum eingestellt.“ (Weber, 1972, S. 561)

Grundlage der bürokratischen Administration sind Arbeitsstellung, Hierarchiebildung und vor allem Formalisierung, d. h. eine schriftliche Fixierung der Verwaltungsvorgänge. Diese Prinzipien verbreiteten sich auch

nach in der privaten Wirtschaft. So schrieb z. B. der Industrielle Werner von Siemens (1922, zitiert nach Koetz, 1975, S. 78):

„Genau vorherige Organisation, persönliche Verantwortlichkeit und strengste Kontrolle müssen absolut zur Anwendung kommen ... Ich will nur planmäßige Ordnung und Gliederung haben, kein Blind-drauf-loswerben, bei welchem immer erst Überlegt wird, wenn es zu spät ist.“

Jeder Einzelne soll den Angehörigen der Verwaltung ausgetrieben werden. Die Aufgabenerfüllung soll sich nur nach allgemeinen, weitgehend erschöpfenden Regeln vollziehen. Diese Regeln behalten Zielvorgaben, die Festlegung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie eine Festlegung der Verfahren zur individuellen Aufgabenerfüllung. Die Regeln werden dabei nicht individuell für den Einzelnen entsprechend den persönlichen Eigenarten einer Amtsperson, sondern personenunabhängig und generell konzipiert. Ausserdem wird der sogenannte Dienstweg festgelegt, d. h.

„wer mit wem kommunizieren darf oder muß ... Die Aufgabenerfüllung beruht auf Schriftstücken (Akten). Neben der schriftlichen Fixierung der meisten Regeln (Kodifizierung der Verwaltungsordnung) wird vor allem die „Aktenmäßigkeit“ aller Vorgänge betont. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern erfolgt - über den Dienstweg - zumeist schriftlich durch Briefe, Formulare, Aktennotizen usw., und auch die individuellen Überlegungen zu einzelnen Fragen und erst recht die getroffenen Entscheidungen sollen schriftlich festgehalten werden. Diese Akten, die aufzubewahren sind, sollen die Kontrollierbarkeit der in der Bürokratie vorgenommenen Maßnahmen und einen kontinuierlichen Fortlauf der Geschäfte bei einem Wechsel der Amtsinhaber sicherstellen. ... Treten Konflikte zwischen den Aufgabebereichen auf oder überschreiten einzelne Aufgaben die Kompetenzen eines Bereiches, so wird die nächsthöhere Instanz eingeschaltet. Dahinter steht die Annahme, daß höhere Instanzen nicht nur einen größeren Bereich überschauen, sondern zudem auch über höhere Qualifikationen verfügen, so daß sie in der Lage sind, durch Anweisungen die Aktivitäten zu ordnen. Schließlich steht der hierarchische Instanzenzug neben dem Befehlsweg auch einem festgelegten Applikationsweg (Berufungen und Beschwerden) von unten nach oben vor.“ (Kieser, 1993a, S. 46-47)

Die schriftliche Kommunikation zwischen Stellen, die von austauschbaren Amtsinhabern besetzt sind, wird also als das zentrale Kommunikationsmedium der bürokratischen Administration angesehen.

Die grundlegende Maxime der wissenschaftlichen Betriebsführung lautet, dass die betriebliche Effizienz durch permanentes systematisches Beobachten und Experimentieren sowie das Sammeln und Auswerten der dabei anfallenden Daten durch die Betriebsingenieure zu optimieren sei. Auf diese Weise sollten die Beschäftigten an den einzelnen Arbeitsplätzen ihren spezifischen Wissensvorsprung verlieren, um ihn nicht mehr zum Zweck der Druckbereiung einsetzen zu können (Taylor, 1913, S. 12). In elementaren Zeit- und Bewegungsstudien sollten die optimalen Arbeitsabläufe ermittelt und zum Zwecke der Einweisung und des Trainings der Arbeitspersonen schriftlich dokumentiert werden. Taylor forderte eine strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit, gezielte Auslese und spezielles Training der Arbeiter, die Einführung sogenannter Arbeitsbüros mit den Funktionen der Arbeitsvorbereitung, der Arbeitsunterweisung und der Zeit- und Kostenfassung sowie die Einsetzung spezialisierter Funktionsmeister für die Aufgaben der Maschineninstandhaltung, der Qualitätskontrolle, der Maschinenüberwachung, der Bedienung der Maschinen mit Vorrichtungen und Material sowie einen speziellen Meister zur Aufsicht und Disziplinierung der Arbeiter bei Pflichtverletzungen.

„Für den einzelnen Arbeiter hatte das System zur Folge, daß er Arbeitsanweisungen- und Zeitkarten erhielt, die ihm detailliert die Art der Ausführung und die maximale Zeitdauer seiner Arbeit vorschrieben. Damit die qualifizierten Mitarbeiter des Arbeitsbüros keine Zeit verlieren, sollten Boten die schriftlichen Vorgaben in die Werkstatte bringen.“ (Kieser, 1993b, S. 77)

Auch hier erkennt man wieder neben der extremen Funktionsteilung und Hierarchiebildung die Formalisierung, d. h. hier die schriftliche Fixierung der Arbeitsabläufe, -pläne und -aufträge als zentrale Prinzipien, die dazu beitragen sollen, die Organisation von den individuellen Personen und ihren spezifischen Wissen und Wollen unabhängig zu machen. Gegenüber den Individuen wird diese Vorgehensweise durch Sanktionsandrohung abgesichert und durchgesetzt. Durch die Einführung des Fließbandes entfoll schließlich auch die Notwendigkeit der individuellen Steuerung durch Arbeits- und Zeitkarten. Die Arbeitsabläufe werden damit soweit durchstandardisiert, dass sich selbstbezogene Kommunikation weitgehend erübrigt. Um die Funktionsfähigkeit der Organisation auf der ausführenden Ebene aufrechtzuerhalten, ist lediglich Disziplinarkommunikation erforderlich. Erfüllen die Beschäftigten ihr vorgegebenes Pensum nicht, soll dies verbale und

materielle Konsequenzen in Form von Lohnabzügen, Aussperrungen von der Arbeit, Geldstrafen sowie Ausweisen von Ordnungsmäßen haben (Taylor, 1920, 115f.). Während für die Verwaltung Disziplinarmaßnahmen schriftlich fixiert wurden, entstanden für die Produktion in jener Zeit schriftliche Fabrikordnungen. In Bezug auf Disziplinarangelegenheiten wurde z. B. folgendes festgehalten (Froh, 1981, S. 92 ff.): „Die Anordnungen seines Meisters hat jeder Mann pünktlich Folge zu leisten. ... Im Falle der Widerständigkeit kann der Meister den Arbeiter sofort entlassen. ... Jeder Ungehorsam von Seiten der Arbeiter gegen ihre Vorgesetzten, oder gegen die von Letzteren dazu vorordneten Personen, soll, nach Verhältniß des Fehlers, mit einer Strafe von einem bis fünf Tagelöhnen bestraft werden.“

2.2 Das Kommunikations- und Interaktionskonzept

Strukturalistische Organisationsansätze setzen also formalisierte Interaktions- und Kommunikationsstrategien ein. Damit wird gezielt eine Enkapsulierung gefordert. Schriftlichkeit wird zum Leitmedium der Sachkommunikation. Das gegenseitige Tischgespräch zwischen Meyer und Müller in der Kantine, der Scherz während der Arbeit, die Latinsprüche, die private Absprache des Chefs mit seinem Untergebenen, all dies soll in seiner Bedeutung für die Organisation ausgeschaltet werden. Die Kommunikationsrichtung ist vorwiegend in Form von Anweisungen und Mitteilungen einseitig von oben nach unten ausgerichtet. Während die Personen auf der administrativen Ebene durch einen langwierigen Ausbildungsprozess in die Organisation hineinsozialisiert werden, werden sie auf der ausführenden Ebene durch Androhungen materieller Nachteile zum Befolgen der Vorgaben gezwungen. Die empirische Forschung hat gezeigt, dass je größer, differenzierter und älter Organisationen sind, ihre Administration umso mehr dem bürokratischen Modell (Mintzberg, 1979, S. 227-248) entspricht. Die Organisationspraxis kann damit gut strukturalistische Aufgaben auf die mittleren und unteren Leistungsebenen übertragen, ohne damit rechnen zu müssen, dass die übertragenen Entscheidungen in Bezug auf ihre Effekte der Organisationspolitik zuwiderlaufen (Kieser, 1993b, S. 92). Im Gegensatz zu manchen rezenten Fehlerrichtungen in der Massenpresse liegen - mit Ausnahme des Funktionsweiseprinzips - die tyfortischen und fordistischen Organisationsansätze auch heute noch den sogenannten forstlichen japanischen Arbeitsmethoden (Blickle & Müller, 1995; Springer, 1999) zugrunde.

Bis zum zweiten Weltkrieg war das Thema Kommunikation und Interaktion in Organisationen kaum Gegenstand empirischer Forschung. Tompkins und Redding (1993) kommen nach Durchsicht der einschlägigen Literatur zum „business english“, „business speaking“ oder zur „persuasion“, die für den Gebrauch an amerikanischen Handelsschulen konzipiert waren, zu dem Ergebnis, dass diese sich ohne systematische empirische Fundierung an der klassischen aristotelischen Rhetorik orientiert hatten. Dennoch florieren eine ausgedehnte Ratgeberliteratur, die sich z. T. bis heute erhalten hat (z. B. Carnegie, 1936). Interessant dabei ist jedoch, dass diese Ratgeberliteratur - „aus der Praxis für die Praxis“ - der mündlichen Kommunikation einen wesentlich höheren Stellenwert einräumte. So plädierte z. B. Foyol (1916) für die mündliche Kommunikation wegen der damit verbundenen Schnelligkeit und Deutlichkeit sowie der damit einhergehenden Aufrechterhaltung der Harmonie. Spätere wissenschaftliche Studien (Mintzberg, 1973; 1975) konnten in der Tat bestätigen, dass Führungsstile der Wirtschaft etwa 70 % ihrer Arbeitszeit verbal kommunizieren (s. für einen detaillierten Überblick Neuberger, 1990a, S. 157-176).

Eine systematische, empirisch fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Organisationskommunikation setzte erst nach 1945 ein. Pate stand dabei das technische Signalübertragungsmodell nach Shannon und Weaver (1949). Nach diesem Modell wird von einer Nachrichtenquelle eine Botschaft enkodiert (verschlüsselt) und mittels eines Senders über einen Nachrichtenkanal zu einem Empfänger übermittelt, wo die Nachricht dekodiert (entschlüsselt) wird. Die Übertragung der Nachricht kann dabei durch Barrieren verzerrt oder durch Blockaden verhindert werden. Durch „Rauschen“ (noise: unerwünschter Hintergrundgeräusch, Verunstaltung) kann ausserdem die Genauigkeit (Fidelity) der Informationsübertragung vom Sender auf den Empfänger negativ beeinflusst werden. Ausserdem kann die begrenzte Kanalkapazität eine schnelle Informationsübertragung behindern. Jede Botschaft kann objektiv in elementare Informationsseinheiten zerlegt werden. Dabei wird Information als Reduktion von Ungewissheit verstanden. Die Bedeutung eines Kommunikationsvorganges stellt die gewünschte Reaktion des Empfängers dar. Dieses Kommunikationsmodell geht davon aus, dass eine Kommunikationseinheit genau eine Bedeutung hat (Grawmann, 1972, S. 1168). Dies ergibt sich aus der Logik des technischen Signalübertragungsansatzes: Wenn ein einziger Kommunikationsvorgang eines Senders zwei unterschiedliche Steuerungssignale beinhaltet, kann der Empfänger nicht reagieren, weil inkompatible Reaktionen hervorgerufen würden.

Dieses technische Signalübertragungsmodell wurde nun zur Metapher der intraorganisations kommunikativen Personen, bzw. Funktionssträger oder Gremien, werden als Kommunikationsseinheiten konzipiert, die zugleich Quelle und Ziel, Sender und Empfänger von Informationen sein konnten. Kommunikationsvorgänge wurden als objektive und messbare Ereignisse konzipiert. Dieses Kommunikationsverständnis wird heute innerhalb der experimentellen Sozialpsychologie als Enkodierungs-/Dekodierungs-Paradigma (Krauss & Chiu, 1998, S. 43) bezeichnet. Innerhalb der Forschung zur Organisationskommunikation wird es im Anschluss an Fisher (1978) als mechanisches Kommunikationskonzept bezeichnet (Putnam, Phillips & Chapman, 1996, S. 379-380). Als zentrales organisatorisches Kommunikationsproblem wurde in dieser Ausrichtung der Organisationsforschung die Abstimmung der Aktivitäten und Leistungen der Funktionsträger und Gremien gesehen. Neben den technokratischen Koordinationsmitteln, wie etwa Pläne und Programme, wurden sogenannte personalisierte Koordinationsformen entwickelt. Aber nicht die Individuen kommunizieren, sondern Amtsinhaber und Funktionssträger. Personen gehen lediglich als Lernstellen für Rolleninhaber oder als unbekannte Regeladressaten (Graw, 1976, S. 1224). Diese sogenannte personensorientierte Koordination kann in Form von Weisungen durch Vorgesetzte sowie in Form von Selbstbestimmung voneinander abhängiger Stellen auftreten. Selbstbestimmung kann dabei für bestimmte Stellen in Bezug auf bestimmte Themen vorgeschrieben oder in Form von Gremien, Ausschüssen etc. institutionalisiert sein. Kubick und Weiler (1985, S. 789-1042) geben einen sehr differenzierten Überblick über die dabei eingesetzten Forschungs- und Erhebungsinstrumente der deutschsprachigen und internationalen Forschung. Über die wesentlichen inhaltlichen Ergebnisse informiert der Literaturbericht von Jablin (1996).

Der Zusammenhang zwischen (ökonomischen) Effizienzindikatoren der Gesamtorganisation einerseits und Merkmalen der Organisationskommunikation andererseits ist (in selber Weise) allerdings kaum untersucht worden. Eine der wenigen älteren Studien stammt von Willis (1967). Danach beeinflusst die Offenheit der Kommunikation positiv den Erfolg der Organisation. Dieses Forschungsergebnis dürfte sowohl auf die zahlreich in der Praxis anzutreffenden Evaluationswiderstände (Thierau, Sargel-Messica & Wotawa, 1999, S. 263-265) als auch auf konzeptionelle Schwierigkeiten (Downs, Clamphit & Laird Pfeiffer, 1993) zurückzuführen sein. In neuerer Zeit bildet die Studie von Snyder und Morris (1984) eine Ausnahme: Sie haben in Wohlfahrtsorganisationen von den dort Beschäftigten deren Bewertung der Kommunikation der Organisationspraxis über die Ziele und Maßnahmen der Organisation (politics and procedures), den Informationsaustausch in den einzelnen Arbeitseinheiten, das Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten sowie deren Leistungsbeurteilungen (feedback about individual performance) mit den Kosten je Vorgang, Fall und Beschäftigten in Beziehung gesetzt. Dabei ergab sich, dass die Kosten über alle Indikatoren hinweg fast geringer waren, je besser der Informationsaustausch in den einzelnen Arbeitseinheiten und je glücklicher das Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten eingeschätzt wurden. Sie fanden ausserdem, dass sich mit zunehmender Organisationsgröße die Beschäftigten umso schlechter über die Ziele und Maßnahmen der Organisation informiert fühlten. Interessant war, dass die Bewertung der individuellen Leistungsbeurteilungen im Gegensatz zur Bewertung der Gesamtkommunikation der Vorgesetzten keinen Zusammenhang mit den Effizienzindikatoren aufwies (s. dazu ausführlicher u. 4.3.4). Einen Literaturüberblick auch über die nicht-ökonomischen Auswirkungen der Kommunikation in Organisationen wie z. B. die Bindung an die Organisation, Stress oder Kündigung geben Watkins Allen, Goeber und Seibert (1993, S. 269-270).

2.3 Spezifische Themenfelder

Das strukturalistische Paradigma hat in vielfältiger Weise psychologische Forschung stimuliert. Im folgenden soll ein Überblick über wesentliche Befunde vier zentraler psychologischer Forschungsfelder für die Bereiche der Interaktion und Kommunikation in Organisationen gegeben werden. Dies betrifft die Forschung zur optimalen formalen Kommunikationsstruktur, die Forschung zu den Determinanten der Wahl des Kommunikationsmediums, die Forschung zur Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion und sowie die Forschung zum Einfluss der räumlichen Umgebung in Organisationen auf Interaktion und Kommunikation.

2.3.1 Formale Kommunikationsstruktur

Die Suche nach der optimalen formalen Kommunikationsstruktur gehörte seit Beginn zu den Anliegen der empirischen Organisationsforschung in der strukturalistischen Tradition. Sie bediente sich dabei der

Methoden der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung (Bavelas, 1950; Bavelas & Barrett, 1951; Leavitt, 1951).

Dabei kam folgendes Forschungsparadigma zur Anwendung. Jeweils drei, vier oder fünf Personen waren zu einem sogenannten Kommunikationsnetzwerk zusammengeschlossen. Jede Person saß dabei in einer Einzelkabine und konnte je nach Versuchsanordnung mit einer oder mehreren anderen Personen kommunizieren, indem sie durch vorbereitete Öffnungen in der Kabinenwand (Briefkästen) Informationen austauschte. Es lassen sich folgende paradigmatische Netzwerkstrukturen unterscheiden (s. Abbildung 1): Rad, Gabel, Kette, Kreis und vollständige Kommunikationsmöglichkeiten (completely connected, common) (siehe für einen vollständigen Überblick über alle Kommunikationsstrukturen, Shaw, 1964, S. 113).

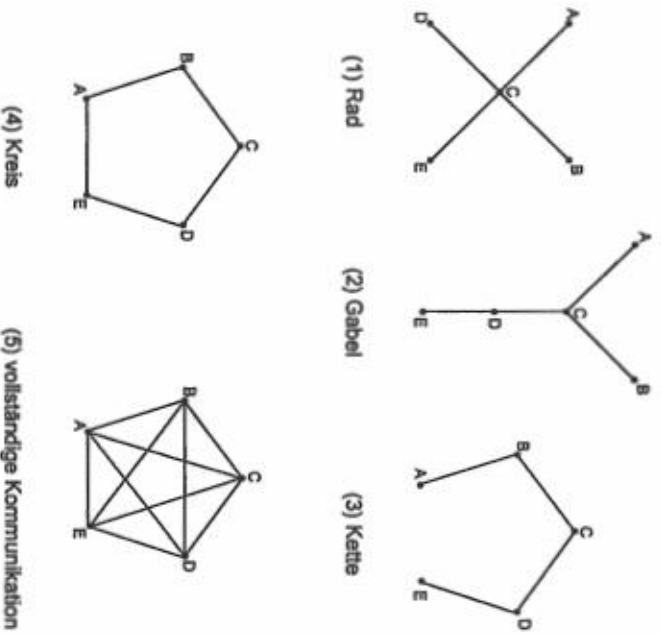


Abbildung 1: Strukturen formaler Kommunikationsnetzwerke

Diese Kommunikationsstrukturen unterscheiden sich nach dem Grad der Zentralisierung. Während in der am höchsten zentralisierten Rad-Struktur alle Botschaften nur über eine einzige Position ausgetauscht werden können, bestehen bei der am geringsten zentralisierten Kommunikationsstruktur mit vollständigen Kommunikationsmöglichkeiten keinerlei Einschränkungen.

Variiert wurde dabei neben der formalen Netzwerkstruktur auch die Aufgabenschwierigkeit. Bei einfachen Aufgaben (s. Bavelas & Barrett, 1951) erhielt z. B. jede Versuchsperson einen Bogen mit verschiedenen Symbolen ausgehängt, wobei ein Symbol für alle Personen identisch war, die sonstigen Symbole sich jedoch unterschieden. Die Aufgabe der Gruppe war es nun, das identische Symbol in der Gruppe herauszufinden. Leavitt (1951) setzte dagegen komplexe Problemlösungsaufgaben ein. In der Regel sollten die Gruppen jedoch nicht nur eine, sondern mehrere solcher Aufgaben bearbeiten. Insgesamt erzielten die

Gruppen etwa eine Stunde. Gemessen und registriert wurde dann die Zeit, die zur Bearbeitung einer Aufgabe benötigt wurde, die Anzahl der ausgesprochenen Nachrichten, die Anzahl der Richtig- bzw. Falschklassungen (Fehler) sowie die subjektive Befindlichkeit (Zufriedenheit) der Gruppenmitglieder.

Dieses von Bavelas entwickelte sozialpsychologische Untersuchungsparadigma entsprach genau den Vorstellungen des strukturalistischen Organisationsparadigmas: Festgelegte Kommunikationsstrukturen zwischen verschiedenen Positionen, die von im Prinzip austauschbaren Individuen besetzt wurden, schriftliche Kommunikation mit klarer Bedeutung sowie Ausrichtung auf eine eindeutig definierbare Kommunikations-effizienz (Geschwindigkeit, Menge und Fehlerzahl). Shaw (1964, S. 123) sieht in einem Literaturüberblick die Forschungsbefunde und fasste sie wie folgt zusammen (s. Tabelle 1):

Tabelle 1

Zeit		einfache Probleme		komplexe Probleme	
zentralisierte Gruppen	schneller	14	0		
dezentralisierte Gruppen	schneller	4	18		
Zahl der Mitteilungen					
mehr in zentralisierten Gruppen		0	1		
mehr in dezentralisierten Gruppen		18	17		
Fehlerzahl					
mehr in zentralisierten Gruppen		0	6		
mehr in dezentralisierten Gruppen		9	1		
kein Unterschied		1	3		
Zufriedenheit					
größer in zentralisierten Gruppen		1	1		
größer in dezentralisierten Gruppen		7	10		

In zentralisierten Gruppen wurde generell weniger kommuniziert, die Bearbeitungszeit war bei einfachen Problemen kürzer und es wurden bei diesen Problemen weniger Fehler gemacht als in dezentralisierten Gruppen. Bei komplexeren Problemen waren die dezentralisierten Gruppen jedoch schneller und machten weniger Fehler als die zentralisierten Gruppen. Die Zufriedenheit war unabhängig vom Aufgabentyp in den dezentralisierten Gruppen größer als in den Gruppen mit zentralisierter Kommunikationsstruktur.

Shaw (1964, S. 124-128) versuchte diese Befunde mittels zweier Konstrukte zu erklären, nämlich „Sättigung“ und „Unabhängigkeit“. Unter Sättigung verstand Shaw das Ausmaß, in dem die Informations- und Kommunikationsverarbeitungsleistung in Anspruch genommen wurde. Während bei einfachen Problemen die austauschte Informationsmenge die Person in der Zentralposition nicht überlastet, führt die Zentralisierung der Kommunikation bei komplexen Problemen zu einer Informationsüberflutung bei der Person in der Zentralposition. Dies bewirkt dann eine Reduzierung der Kommunikations-effizienz in Bezug auf Geschwindigkeit und Fehlerlosigkeit. Unter Unabhängigkeit verstand Shaw die Möglichkeit, nach eigenen Gesichtspunkten mit einem Kommunikationspartner eigener Wahl Nachrichten austauschen zu können. Je größer die Unabhängigkeit sei, so Shaw, desto höher die subjektive Zufriedenheit. Da in zentralisierten

Strukturen bis auf eine Position überall Einschränkungen der Kommunikationsmöglichkeiten vorliegen, führe dies zu einer geringeren durchschnittlichen Zufriedenheit der Gruppeneinwohner.

Die Generalisierung aus diesen Forschungsergebnissen für die Organisationskommunikation war klar. Den „one-best-way“ zur Gestaltung der Organisationskommunikation gibt es nicht. In Organisationen oder Abteilungen, die vorwiegend Routineaufgaben zu erledigen haben, wie z. B. in der Verwaltung oder bei Serienproduktionen, zentralisierte Kommunikationsstrukturen effektiver sind, während bei Organisationen oder Abteilungen, die komplexe Probleme bearbeiten, wie z. B. Forschungs- und Entwicklungsfunktionen oder Universitätsinstitutionen, sind dezentralisierte Kommunikationsstrukturen effektiver. In der Organisationsforschung wurde dafür die Unterscheidung zwischen sogenannten „mechanischen“ und „organischen“ Organisationsstrukturen eingeführt (Courtright, Fairhurst & Rogers, 1989).

Spätere Befunde haben jedoch zu Relativierungen der Interpretation von Shaw geführt. Burges (1966) ließ Gruppen statt maximal einer Stunde maximal 10 Stunden arbeiten. Sie sollten dabei nur 60 einfachen Aufgaben (1100 einfache Aufgaben bearbeiten). Ausserdem wurden die Gruppen für falsche Ergebnisse bestraft und für richtige Ergebnisse belohnt. Dabei zeigte sich, dass auch Gruppen mit dezentraler Kommunikationsstruktur nach einer Stunde das Effizienzniveau zentralisierter Gruppen erreichten. Verallgemeinert bedeutet dies, dass auch Routineaufgaben in Organisationsstrukturen mit dezentraler Kommunikationsstruktur effektiv bearbeitet werden können. Nimmt man hinzu, dass die Zufriedenheit im allgemeinen höher ist, so lassen sich daraus interessante Gestaltungshinweise ableiten. Allerdings ist bei einer Übertragung dieser Laborergebnisse auf reale Organisationen Vorsicht geboten, da in realen Organisationen die faktische Kommunikation nicht nur die formelle, sondern auch die informelle Kommunikation umfasst (s. u.). Ein experimenteller Versuch, auch die informelle Kommunikationsstruktur zu simulieren, stammt von Cohen, Robinson und Edwards (1969). Sie fanden, dass wenn bei zentralisierten Kommunikationsstrukturen innerhalb von Gruppen für die Mitglieder trotzdem die Möglichkeit zur Kommunikation mit Personen aus anderen Gruppen bestand, diese informellen Kommunikationsmöglichkeiten dann auch genutzt wurden.

Strategien zur Bewältigung von Informationsüberlastung (information overload) sind von Katz und Kahn (1978, S. 449-455) analysiert worden. Als dysfunktional wird von ihnen das Aus-dem-Feld-gehen, das Vernachlässigen von Informationen (omission), das Vereinfachen (approximation) von Informationen sowie das fehlerbehaftete Verstehen (error) von Informationen klassifiziert. Sequenzielles Abarbeiten (queuing), Ausbleiben aufgrund von Prioritätsbildungen (filtering) sowie die Verwendung mehrerer paralleler Informationskanäle wird von ihnen dagegen als funktionale Reaktionsform angesehen. Die von ihnen als funktional bewertete Parallelverarbeitung von Informationen kann in Organisationen insgesamt durch eine dezentralisierte Organisationsstruktur erreicht werden. Weiterführend Literatur zum Problem der Informationsüberlastung findet sich bei Schneider (1987), Baron (1994, S. 7-8) sowie Stohl und Redding (1996, S. 475-479).

2.3.2 Wahl des Kommunikationsmediums

Nachdem sich empirisch gezeigt hatte, dass auch in der bürokratischen Organisation die schriftliche Kommunikation nicht alternativlos ist, wurde die Wahl des Kommunikationsmediums zum Gegenstand der empirischen Forschung und zum Managementproblem.

Die heute technisch verfügbaren Kommunikationsmedien sind sehr vielfältig. Tatsächlich genutzt in der Organisationskommunikation werden jedoch hauptsächlich die Kommunikation physisch und von Angesicht zu Angesicht kopierter Personen entweder im Dialog oder in Gruppen (Besprechungen, Vorträge), das Telefon im Dialog oder im simultanen Mehrfachkontakt bei Telefonkonferenzen, die schriftliche Kommunikation (Telex, Briefe, Telefax, Rundschreiben, Protokolle, (kurze) Memoranden (Memoos), ausführliche Berichte (z.B. Dokumentationen), sogenannte Telex- oder Videokonferenzen (Ausschüsse und bildliche Fernkommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen, s. Annot. 1990) sowie die elektronische Post (E-mail). In der Praktikerliteratur findet man dann gewöhnlich nach der Auflistung der verschiedenen Kommunikationsmedien Vor- und Nachteile wie z. B. Geschwindigkeit, Möglichkeit zur Rückfragen gegenüber keiner automatischen Dokumentation zusammengefasst.

Aus psychologischer Sicht ist für die Wahl und Wirkung des Mediums von Bedeutung, für welche Kommunikationsformen es genutzt werden kann (Graumann, 1972, S. 1179-1194; Delbecq, 1994, S. 27-30). Erlaubt das Medium nur ein- oder auch simultane, mehrkanalige Kommunikation (akustisch, visuell, taktil, olfaktorisch, thermal und/oder gustatorisch)? Ist im Medium nur ein Kode oder sind mehrere Kodes simultan

(z. B. gesprochene und/oder geschriebene Sprache, Bilder, Gestik, Mimik, Blick) verwendbar? Lässt das Medium nur einseitige oder auch zwei- oder mehrseitige Kommunikation zu? Kann die Gegenreaktion bei zwei- bzw. mehrseitiger Reaktion nur sequentiell (z. B. Brief - Antwortbrief) oder quasi-simultan erfolgen (z. B. im Gespräch)? Kann das Medium für ein- oder mehrseitige Kommunikation genutzt werden, d. h. kann die Kommunikation im Medium so arrangiert werden, dass sie den Adressaten direkt erreicht, oder erreicht sie ihn erst durch die Vermittlung über andere Personen bzw. Instanzen wie z. B. bei Gerichtshöfen? Je leichter es ist, simultan über mehrere Kanäle in mehreren Kodes direkt, zweizeitig zu kommunizieren, desto leichter fällt die individuelle Prägung der Kommunikation (Hahne, 1997, S. 341-388). Und umgekehrt konnte gezeigt werden (Müller-Böling & Ramme, 1990), dass mit bekannten und vertrauten Personen die Kontakte häufiger mündlich denn schriftlich wahrgenommen werden.

Neben dem eigentlichen Kommunikationsziel, nämlich eine bestimmte Reaktion beim Adressaten zu bewirken, sind auch die Nebenziele, die der Kommunikator verfolgt, von Bedeutung (Picot, Reichwald & Wiegand, 1998, S. 91) wie z. B. Schnelligkeit, Genauigkeit, Kostenbegrenzung oder -minimierung, Bequemlichkeit und/oder Vertraulichkeit der Kommunikation. Daneben spielt die Strukturiertheit des Kommunikationsverhaltens eine Rolle (Daff & Lengel, 1984), wobei die Strukturiertheit nicht nur einen Sach- (geringe vs. hohe Ambiguität), sondern auch einen interpersonellen Aspekt (klare vs. unscharfe Beziehungsfunktionen) aufweisen dürfte. Ausserdem ist die Vertraulichkeit der potentiellen Kommunikationspartner mit dem Medium bzw. dessen Neuartigkeit von Bedeutung.

Den Zusammenhang zwischen schriftlicher Kommunikation und bürokratischen Organisationsstrukturen belegen (auch) die Ergebnisse von Müller-Böling und Ramme (1990). In größeren Unternehmen (mit mehr als 1000 Beschäftigten) nimmt bei Führungskräften in Relation zu kleinen Unternehmen der Anteil der schriftlichen im Gegensatz zur mündlichen Kommunikation deutlich zu.

Picot und Reichwald fanden, dass mittlere und höhere Führungskräfte für ihre abteilungsinterne Kommunikation hauptsächlich die „face-to-face“-Kommunikation einsetzen (73 %), dass sie in deutlich geringerem Umfang das Telefon nutzen (22 %) und dass sie nur in ganz geringem Maß (3 %) schriftlich kommunizieren. Bei abteilungsübergreifender, aber unternehmensinterner Kommunikation reduzieren sich die „face-to-face“-Kontakte auf 28 %, die telefonischen Kontakte steigen auf 53 %, und der schriftliche Kommunikationsanteil erhöht sich auf 19 %. Externe Kontakte werden entweder telefonisch (46 %) oder schriftlich (43 %) abgewickelt. Der Anteil der externen „face-to-face“-Kommunikation betrug dort nur noch 11 %. Insgesamt überwiegt also auch hier deutlich der Anteil der mündlichen (face-to-face und Telefon) Kommunikationsformen (Picot, Reichwald & Wiegand, 1998, S. 92-93). Für die Autoren deuten diese Befunde darauf hin, dass die häufig einzelfallbezogenen, komplexen und schlecht strukturierbaren Aufgaben, die mittlere und höhere Führungskräfte zu bewältigen haben, besser mit Hilfe von Kommunikationsmedien bewältigbar sind, die sofortige Rückmeldungen, Nachfragen sowie eine persönliche Prägung der Kommunikation erlauben. Eine Studie von Grove (1994), die während der Einführung eines elektronischen Kommunikationssystems in einer großen Verwaltung durchgeführt wurde, ergab, dass sowohl von den betroffenen Vorgesetzten als auch von deren Mitarbeitern schriftliche und elektronische Kommunikation zur Bewältigung von sachbezogenen Führungsaufgaben wie z. B. Aufgaben zuteilen, Anweisungen geben oder Ergebnisse kontrollieren, aber nicht für personenbezogene Führungsaufgaben wie z. B. Konflikte schlichten, Unterstützung geben oder motivieren als geeignet eingeschätzt wurde. Im Gegensatz dazu wurde die „face-to-face“-Kommunikation sowohl für sach- als auch für personenbezogene Führungsaufgaben als geeignet eingeschätzt.

Für die Wahl des Kommunikationsmediums gibt es unterschiedliche theoretische Erklärungsansätze: Short, Williams und Christie (1976; Williams, 1977) haben die These vertreten, dass Personen Kommunikationsmedien danach auswählen, ob die „soziale Präsenz“, die ein Medium zulässt, der Komplexität der Kommunikationsaufgabe entspricht. Der Begriff der „sozialen Präsenz“ wurde dabei als das Ausmaß der psychologischen Nähe zwischen Personen, die miteinander ein Medium nutzen, definiert. In der ursprünglichen Fassung der Theorie der medialen Reichhaltigkeit (Daff & Lengel, 1984) wurde die These entwickelt, dass Personen danach Kommunikationsmedien auswählen, ob sie dem Komplexitätsniveau ihrer Tätigkeit entsprechen. Ein Medium ist um so reichhaltiger, je schneller eine Rückmeldung kommt, je mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, je stärker die individuelle Prägung der Kommunikation ist und je vielfältiger die Kodes (z. B. gesprochene Sprache, Gestik, Mimik, Blick etc.) sind. Als Medium mit der größten Reichhaltigkeit wurde die „face-to-face“-Kommunikation eingestuft, danach folgte die telefonische Kommunikation, und als Medium mit der geringsten Reichhaltigkeit wurde die schriftliche Kommunikation klassifiziert. In der revidierten Fassung (Trevino, Lengel & Daff, 1987; Trevino, Daff & Lengel, 1990) wurde neben der Reichhaltigkeit auch der Symbolwert eines Mediums berücksichtigt, der die

aufgabenbezogene Funktionalität überprufen kann. Um der Kommunikation wie z. B. bei einer Abmahnung die entsprechende Formlichkeit zu geben, kann z. B. schriftliche gegenüber der mündlichen Kommunikation vorgezogen werden, obwohl die mündliche Kommunikation wahrscheinlich mehr zur Konfliktschlichtung beitragen würde als die schriftliche Abmahnung. Oder, um ein weiteres Beispiel zu geben, um Fortschrittlichkeit zu symbolisieren, kann z. B. per E-mail anstelle von konventioneller Briefpost kommuniziert werden, obwohl keinerlei Notwendigkeit für eine unverzügliche Antwort besteht. In der revidierten Fassung wird die E-mail in Bezug auf ihre Reichlichkeit vor der schriftlichen Kommunikation eingeordnet. Abweichungen von der Entsprechung zwischen Aufgabenanforderung einerseits und medialer Reichlichkeit andererseits können zusätzlich dann auftreten, wenn die Kommunikationspartner geographisch weit getrennt sind, wenn ein aufgabenintensiver Zeitdruck vorliegt oder wenn die Kommunikationspartner mittels elektronischer Netzwerke nicht erreichbar sind. Es wird also postuliert, dass die Situationsvariablen eine moderierende Rolle spielen. Ausserdem wird in der revidierten Fassung der Theorie angenommen, dass die Entsprechung nicht zwischen der Gesamtaufgabe und der Reichlichkeit des Mediums besteht, sondern zwischen den Kommunikationsanforderungen der Aufgabe und der Reichlichkeit des Mediums. Damit wird faktisch das Konzept der „sozialen Präsenz“ in die Theorie der medialen Reichlichkeit integriert. Ausserdem verlagerte sich der Modellfokus (Lengel & Daft, 1988): Nachdem empirische Befunde gezeigt hatten, dass sich Manager um so mehr entsprechend den Vorhersagen der Theorie verhielten, je erfolgreicher sie in ihrer sonstigen Tätigkeit waren, d. h. erfolgreiche Manager verhielten sich bei der Kommunikation medialensibler, wurde das Modell präskriptiv in dem Sinne reformuliert, dass gute Mediennutzer eine passende Entsprechung zwischen der Komplexität bzw. Ambiguität der Kommunikationsaufgabe und der Reichlichkeit des von ihnen gewählten Mediums suchen. Nach einem Überblick zur empirischen Befundlage kommen Fuik und Boyd (1991) zu der Einschätzung, dass die revidierte Theorie der medialen Reichlichkeit eher auf traditionelle denn auf neue, elektronische Kommunikationsmedien Anwendung finden kann. Auch neuere empirische Studien bestätigen diese Einschätzung (Valacich, Penzka & George, 1993; El-Shinawy & Markus, 1997). Aus der Kritik am „media richness“-Ansatz ist schliesslich das soziale Beeinflussungsmodell des Technologieeinsatzes (Social Influence Model of Technology Use, s. Fuik, Seifried, Schmitz & Power, 1987; Fuik & Boyd, 1991) hervorgegangen. Unter Rückgriff auf den Symbolischen Interaktionismus, die Theorie sozialer Informationsprozesse (Salancik & Pfeffer, 1978) sowie die Soziale Lerntheorie (Bandura, 1986) postuliert dieser Ansatz, dass es systematische, sozial konstruierte Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung elektronischer Medien und ihren Einsatz gibt. Die Informationsquellen, die die Wahrnehmung und Nutzung der neuen Medien steuern, sind Äusserungen von Kollegen, Modellen, lokale Normen der Technikverwendung sowie die lokalen Realitätsnormen. Daraus ergibt sich, dass es keinen an sich effizienten Einsatz von elektronischen Medien gibt, sondern dass das jeweilige lokale Rationalitätskonzept bestimmt, was als effiziente Techniknutzung angesehen wird. Weiterhin ergibt sich daraus, dass innerhalb von Arbeitsgruppen unabhängig vom Grad der jeweiligen Aufgabenambiguität ein relativ homogener Umgang mit elektronischen Medien vorliegt. Neben einer Reihe positiver empirischer Evidenzen (s. Fuik, 1993) dürfte dieses Modell vor allem deswegen eine sinnvolle Ergänzung zum „media richness“-Ansatz sein, weil gerade in Bezug auf neue Technologien und ihren Einsatz noch keine allgemeinen gesellschaftlichen Konstruktionen vorliegen, wie dies bei den traditionellen Medien der Fall ist. Diese Lücken können dann durch lokale soziale Konstruktionen ausgefüllt werden.

2.3.3 Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion

Die hierarchische Strukturierung arbeitsrelevanter Zusammenarbeit gehört ebenfalls zu den Kernelementen des strukturalistischen Denksatzes. Den Kern jeder Hierarchie bildet dabei die Vorgesetzten-Untergebenen-Relation.

Katz und Kahn (1978, S. 440-448) unterscheiden fünf verschiedene Inhaltsklassen der formalen Kommunikation des Vorgesetzten nach unten: auf einzelne Aufgaben bezogene Anweisungen, auf die Gesamtheit des Untergebenen bezogene Hintergrundinformationen und Erklärungen, Informationen über organisationstypische Regelungen und Gepflogenheiten (z. B. Betriebsordnung, Sicherheitsvorschriften oder Urlaubsregelungen), Leistungsrichtlinien sowie Induktionsversuche, mit deren Hilfe die übergeordnete Bedeutung der Tätigkeit dem Untergebenen verständlich werden soll. Die Inhalte der nach oben gerichteten Kommunikation von Untergebenen klassifizieren sie wie folgt: Mitteilungen des Untergebenen zu seiner Person, seiner Leistung sowie seinen Schwierigkeiten, Mitteilungen über Dritte und deren

Schwierigkeiten, Aussagen zu den organisatorischen Regelungen und Gepflogenheiten sowie Aussagen dazu, was und wie etwas getan werden sollte.

Ausführliche Forschungsbefunde zu diesem Thema geben (Redding, 1972, S. 388-446) für die frühe (angloamerikanische) Forschungsliteratur zwischen 1945 und 1970, Zinsdorf (1978) und Jablin (1979) für die Literatur der 70er Jahre, Damsereu und Markham (1996) für die Forschung in den 80er Jahren sowie Watkins Allen, Gochter und Seibert (1993, S. 254-256) bis zum Beginn der 90er Jahre.

Dabei lassen sich folgende Forschungsgebiete identifizieren: Interaktionsmuster in der Vorgesetzten-Untergebenen-Dyade, auf Vorgesetzte bzw. Untergebene bezogene Einstellungen der jeweils anderen Seite, Offenheit in der Kommunikation, Verzerrungen der nach oben gerichteten Kommunikation (upward distortion), Auswirkungen der Einflussmöglichkeiten des Vorgesetzten in der Organisation auf das Verhalten der Untergebenen zum Vorgesetzten (Peltz-Effekt), semantische Informationsauszucht, das Kommunikationsverhalten von als effektiv oder ineffektiv beurteilten Vorgesetzten, die Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen in der Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion, das Rückmeldungverhalten, der Umgang mit Konflikten sowie der Einfluss struktureller Bedingungen auf die Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion. Da jedes dieser Themen in der Forschung intensiv bearbeitet wurde, können an dieser Stelle nur einige exemplarisch herausgegriffen und kurzrassisch dargestellt werden. Ein Teil dieser Themen wird allerdings unter einer anderen theoretischen Perspektive in den weiteren Ausführungen noch einmal aufgegriffen werden.

In Bezug auf den Einfluss der Organisationsstruktur auf die Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion spielt die sogenannte Kontrollspanne eine wesentliche Rolle. Darunter ist die Anzahl von Untergebenen zu verstehen, die einem Vorgesetzten direkt unterstellt sind. Jablin (1996, S. 391-393) fasst die Forschungsergebnisse wie folgt zusammen: Ob die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen eher schriftlich oder mündlich erfolgt, ist von der Kontrollspanne unabhängig. Die Kontrollspanne beeinflusst ausserdem wieder die Überwachungsstärke, noch die wahrgenommene Rollenklarheit seitens der Untergebenen, noch die wahrgenommene Offenheit in der Kommunikation mit dem Vorgesetzten. Je kleiner jedoch die Kontrollspanne ist, desto umfangreicher ist allerdings das Kommunikationsvolumen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Während also die Kommunikationsfrequenz stark von der Kontrollspanne beeinflusst wird, hat sie auf den Modus und die Qualität der Kommunikation keinen Einfluss. Courtright, Fairburn und Rogers (1989) haben die Vorgesetzten-Untergebenen-Kommunikation in einer bürokratischen (mechanischen) mit der in einer nicht-bürokratischen (organischen) Organisation verglichen. Dabei zeigte sich, dass die Kommunikation in der bürokratischen Organisation eher als befehlshierarchisch und in der organischen Organisation eher als beratungsorientiert zu klassifizieren war.

Der sogenannte Peltz-Effekt (Peltz, 1952) besteht darin, dass ein mitarbeiterorientierter Führungsstil des direkten Vorgesetzten nur dann zur einer Steigerung der Zufriedenheit der Untergebenen führt, wenn der seitens Einfluss Verfügungen für seine Untergebenen bewirken kann.

Als Verzerrung von Informationen bei der nach oben gerichteten Kommunikation von Untergebenen mit ihrem Vorgesetzten bezeichnet man eine unvollständige, tendenzielle (Veränderung der Gewichtung) oder verfälschende Weitergabe von Informationen. Damsereu und Markham (1996, S. 345-346) haben die moderierenden Bedingungen der verzerrten Informationsweitergabe nach oben wie folgt klassifiziert: Merkmale der Botschaft selbst (schlechte vs. gute Nachrichten), Merkmale des Untergebenen (Geschlecht, Karriereaspiration, Machtmotiv, Sicherheitsbedürfnis), Merkmale des Kontextes (Organisationsstruktur und Organisationsklima) sowie relationale Merkmale der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung (Macht des Vorgesetzten über den Untergebenen, fehlende Offenheit und fehlendes Vertrauen). Bei für den Vorgesetzten schlechten und für den Untergebenen unvorteilhaften Informationen treten eher Verzerrungen auf als bei positiv-vorteilhaften Informationen. Männer und Personen mit einem starken Machtmotiv oder einem starken Aufstiegswunsch sowie Personen mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis neigen eher dazu, an ihren Vorgesetzten Informationen verzerrt weiterzugeben. Weiterhin treten in bürokratischen Organisationen und Organisationen mit einem durch Fremdbestimmung gekennzeichneten Organisationsklima häufiger Verzerrungen bei der Weitergabe von Informationen nach oben auf. Eine besondere Bedeutung kommt ausserdem der Beziehung von Vorgesetzten und Untergebenen selbst zu: Je mehr der Vorgesetzte Einfluss auf die Beförderung des Untergebenen hat, desto häufiger treten Informationsverzerrungen auf. Und je mehr der Untergebene glaubt, dass der Vorgesetzte selbst wichtige Informationen zurückhält, desto mehr gibt der Untergebene Informationen verzerrt weiter. Je positiver jedoch das Vertrauensverhältnis in der Dyade ist, desto weniger kommt es zur verzerrten Weitergabe von Informationen nach oben. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn der Aufstiegswunsch des Untergebenen schwach ausgeprägt ist. Bei einem stark ausge-

prägen Aufstiegswunsch des Untergebenen kann es trotz eines positiven Vertrauensverhältnisses zur verzerrten Informationsweitergabe kommen.

In der strukturalistischen Logik stellt die verzerrte Weitergabe von Informationen nach oben ein Symptom zu eliminierender individueller Unvollständigkeit bzw. Willkür dar, der mit entsprechenden Gegenmaßnahmen, nämlich strenger Regeln, geringeren Ermessens- und Handlungsspielräumen, häufigeren Kontrollen und engerer Überwachung zu begegnen ist. Dies wiederum führt zu Motivationskrise bei den betroffenen Untergebenen und zu verstärkten Versuchen ihrerseits, die Kontrollen zu unterlaufen, was wiederum zu entsprechenden bürokratischen Gegenmaßnahmen führt. Cozier (1964) hat dies als bürokratische Teufelspirale bezeichnet. Dadurch kommt es zu einer bürokratischen Übersetzung, die über die Informationsmanipulation hinaus bis zur Sabotage führen kann und die die Anreiz-, Kontroll- und Mängelkosten der Organisation exponentiell ansteigen lässt (Türk, 1976, S. 122-125).

2.3.4 Räumliche Arbeitsumgebung

Sundstrom und Granel Sundstrom (1986, S. 333-353) haben drei räumliche Gestaltungsziele strukturalistischer Ansätze herausgearbeitet: Das Prinzip der kurzen Wege, die Möglichkeit von Stichtkontrollen sowie die Stärkung der Hierarchie mit symbolischen Mitteln.

Das Prinzip der kurzen Wege besagt, dass Arbeitsplätze und Stellen räumlich so angeordnet werden sollen, dass diejenigen Stellen, die häufig dienstlichen Kontakt miteinander haben, so gruppiert werden, dass die Wegstrecken zwischen ihnen minimiert werden.

Das Prinzip der Stichtkontrolle besteht darin, dass Einzelsteuerung weitgehend unpersönlich geregelt ist, so dass die disziplinarische Überwachung der Beschäftigten durch Stichtkontrollen genügt. Im Fertigungsreich resultieren daraus zwei Arrangements, nämlich zum einen die sogenannte Fließfertigung, bei der die Arbeitsplätze in der Bearbeitungsreihenfolge angeordnet und mechanisch miteinander verknüpft sind, und zum anderen die sogenannte Werkstattfertigung, bei der gleichartige Verarbeitungsvorgänge in einer räumlichen Einheit (Werkstatt) zusammengefasst werden. Die Fließfertigung hat den Vorteil, dass durch die unpersönliche Steuerung eine konstante Arbeitsleistung erzielt werden kann. In der Werkstattfertigung werden Einzelarbeitsplätze geschaffen, die eine exakte Zurechnung der Arbeitsleistung zu einzelnen Personen ermöglichen sollen. Dort ersetzen Akkord- und Prämienlöhne persönliche durch unpersönliche Kontrolle.

Um den Raum optimal auszunutzen, sind die Arbeitsplätze häufig so angeordnet, dass zwischen den einzelnen Arbeitnehmern nicht nur Sicht-, sondern auch Gesprächskontakt möglich ist. Dieser wird jedoch oft durch den Maschinenraum erschwert. Die informellen Gespräche während der Arbeit werden also zwar nicht gefördert, aber aus den genannten wirtschaftlichen Gründen geduldet. Meisner (1976, S. 223) konnte zeigen, dass bei Werkstattfertigung häufiger verbal und bei Fließbandfertigung von den Beschäftigten häufiger non-verbal, z. B. durch Handzeichen, kommuniziert wird. Erklärt wird dies damit, dass die Beschäftigten bei der Fließbandfertigung ihre Arbeitsplätze nicht verlassen können und deswegen als auch aufgrund des Lärms zur Kommunikation auf Distanz Handzeichen und Gesten verwenden. Diese Gesten erlauben eine schnelle und exakte wechselseitige Abstimmung.

Die Meister und Betriebsingenieure haben fertigungsnahe, geräuscharme Büros mit Sichtfenstern, die ihnen einen raschen Überblick über die Arbeitsplätze ermöglichen. Darüber hinaus nehmen sie ihre Disziplinarfunktion durch regelmäßige Kontrollgänge in den Fertigungsraum wahr. Auch im Bürobereich gibt es für die Routenarbeiten große Schreibtische, bei denen die Schreibtische dicht gedrängt nebeneinander standen, um Platz zu sparen. Im Bedarfsfall werden auch diese Büros beansprucht.

Ebenso wie die Meister und Ingenieure in der Produktion haben die Fach- und Führungskräfte abgrenzte Einzelbüros sowie spezielle Empfangs- und Schreibtische im Vorzimmer. Daran wesentliche Funktion ist die Abschirmung des Amtsinhabers vor unerwarteten und ungebetenen Besuchern (Türk, 1976). Diese Einzelbüros bringen die Hierarchie symbolisch zum Ausdruck (Mehrabian, 1978, S. 124-133). Je höher die Position, desto größer die Anzahl des Vorzimmerpersonals, desto größer die Grundfläche des Raumes, desto mehr Fenster hat das Zimmer, desto höher ist die Etage, desto größer der Schreibtisch und desto gediegener die Ausstattung des Büros mit Teppichen, Bildern und Sesseln (Ornstein, 1989). Die Einzelbüros gehören nicht einer bestimmten Person, sondern einem bestimmten Amtsinhaber, d. h. bei einem Aufstieg wechseln die Personen, aber nicht die Räume. Wenn auch Personen kommen und gehen, das Amt und die Position bleiben an bestimmte Räume gebunden. Auch darin kommt der überpersönliche Charakter der Organisation zum Ausdruck. Mit Ausnahme der regelmäßigen Kontrollgänge zitiert der Vorgesetzte den Untergebenen in sein Büro oder begibt sich selbst in das Büro eines noch höher gestellten Amtsinhabers.

Zwischen seinen Besuchern und sich stellt der Schreibtisch als psychologische Barriere, um den Gast auf Distanz zu halten. Durch diese territoriale Dominanz und psychologische Barrieren (Sundstrom & Granel Sundstrom, 1986, S. 274-279) stützt der Vorgesetzte seine Autorität ab. Um die Autoritätsposition zusätzlich zu festigen, sind die Sitzsofas angeordnet, dass sich der Zimmerherr und sein Gast nicht auf gleicher Augenhöhe befinden, sondern der Untergebene auf einem etwas erhöhten Stuhl zum Zimmerherrn empoblickt. Begeben sich höhere Vorgesetzte in den operativen Bereich, so tun sie dies nur in Begleitung der jeweiligen Bereichsvorgesetzten. So bleibt die Autorität der niedrigeren Vorgesetzten gewahrt und der höhere Vorgesetzte wird vor unliebsamen Fragen, Bitten und Forderungen geschützt. Schließlich sind auch die Essensräume, Kantinen oder Kassen entsprechend differenziert, so dass jeder unter sich gekehrt bleibt.

Jede Organisation hat sogenannte Aktivitätsknoten (Beckel, 1976), die zentral in der Organisation platziert sind. Sie sind in die alltäglichen Abläufe integriert, geben aber Gelegenheit für eine kurze Unterbrechung der Arbeit, ohne dass dadurch andere blockiert werden. Kopiergeräte, Kaffeemaschinen oder Pausenräume sind Beispiele dafür. Hier treffen sich Personen zwar unabsichtlich, aber regelmäßig und erzählen Witze und Geschichten und tauschen dabei Nachrichten, Gerüchte und Tratsch aus (S. 333-334). Diese informelle Kommunikation wird von dort in die Büros und Werkstätten weitergetragen, wo sie begierig weiterzählt, kommentiert und ergänzt wird. Denn wo wegen repetitiver, mechanischer oder monotoner Tätigkeiten die psychische Stimulation gering ist, bieten solche Geschichten und Gerüchte eine willkommene Abwechslung und tragen zur Steigerung des Wohlbefindens bei (Mehrabian, 1978, S. 126-128). Darüber hinaus entwickeln sich in den Werkstätten und Büros von der offiziellen Organisation ungeliebt und häufig unbemerkt lokale Regeln, was zu tun und was zu lassen ist, die jedoch die Arbeitsproduktivität erheblich beeinflussen (Roethlisberger & Dickson, 1939). Von dieser Welt der sogenannten informellen Kommunikation und Interaktion schließt sich die mittlere und obere Führungsebene der bürokratischen Organisation jedoch selbst aus, wodurch für die effektive Steuerung der Abläufe mehr und mehr eingespart wird.

Zur Abhilfe dieser Dysfunktionen wurden in den 60er und 70er Jahren Großraumbüros, sogenannte Bürolandschaften konzipiert, die einen radikalen Bruch mit der bürokratischen Tradition darstellen. Nun werden die Arbeitsplätze der Vorgesetzten und Fachkräfte in die großen Bürolandschaften mit hineingezogen. Alle Statussymbole sollen so weit wie möglich weggelassen werden. Ständesesseln soll eine unbekannte, schnelle Kommunikation von Schreibtisch zu Schreibtisch ermöglicht werden. Die personalistische Lösung lautet: Mehr Kommunikation - mehr Partizipation - mehr Gleichheit (Sundstrom & Granel Sundstrom, 1986, S. 36). Diese symbolische Veränderung der Rahmenbedingungen wird von den Betroffenen registriert und je nach Status unterschiedlich bewertet (z. B. Zalesky & Farace, 1987). Zusätzlich werden jetzt zur Steigerung der informellen Kontaktaufnahme und Kommunikation gezielt Aktivitätsknoten geplant. Um den Verlust der Privatheit und Intimität im Großraumbüro zu verringern, wurden im Laufe der Zeit jedoch wieder flexible Stell- und Trennwände eingeführt. Insgesamt führte das Großraumbüro in der Tat zu einer Steigerung der informellen Kommunikation, aber nicht zu einer vermehrten formalen Kommunikation. Allerdings ist die methodische Qualität der meisten Evaluationsstudien nicht besonders hoch, da sie meist auf globalen retrospektiven „heute vs. früher“-Vergleichen beruhen (Sundstrom & Granel Sundstrom, 1986, S. 266-268). Weiterhin ist das Raumkonzept der meisten Untersuchungen objektivistisch und nicht an den subjektiven Wahrnehmungs- und Handlungsformen orientiert (Müller & Nachreiner, 1985). Viele Beschäftigte in Großraumbüros klagen außerdem über den Lärm, die künstliche Beleuchtung sowie die Klimaanlage. Einen Überblick über psychologische Gestaltungsoptionen geben Freiling und Sonntag (1999, S. 302-310). Die Auswirkungen der räumlichen Gestaltung auf die Effektivität von Arbeitsgruppen stellen Sundstrom und Albman (1989) dar.

Auch im Produktionsbereich ist neben der Fließ- und Werkstattfertigung ein neues Arrangement entstanden, die sogenannte Fertigungsinsel, in der teilsautonome Arbeitsgruppen selbstgesteuert miteinander interagieren und kommunizieren (Ulrich, 1994, S. 176-212; Weber, 1997). Ob und unter welchen Bedingungen sich Fertigungsinseln auf Dauer etablieren werden, bleibt noch abzuwarten (Springer, 1999, S. zu den neueren Ansätzen und Ergebnissen der räumlichen Gestaltung der Arbeitsumgebung. Heilmann-Weber, 1993; Sundstrom, Bell, Burby & Armut, 1996, S. 493-495).

2.4 Zweite Zwischenbilanz

Vergewissern wir uns in einem Rückblick die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Forschung zur Interaktion und Kommunikation im Rahmen des strukturalistischen Ansatzes, so zeigt sich, dass durch diesen Ansatz zahlreiche Fragen angestoßen wurden, deren Beantwortung jedoch über den Rahmen des strukturalistischen Denkens hinausreicht.

Wie in vielen anderen Bereichen, so zeigt sich auch für die Interaktion und Kommunikation, dass es den „one-best-way“ nicht gibt. Es gibt nicht die eine einzige optimale formale Kommunikationsstruktur, sondern es existieren verschiedene gleichwertige Gestaltungsalternativen. Außerdem zeigt die Forschung zur formalen Kommunikationsstruktur auch bereits die Grenzen eines formalen Gestaltungsansatzes auf. Denn jenseits oder im Rücken der formal geplanten Interaktions- und Kommunikationsstrukturen entstehen spontan und ungeplant informelle Strukturen. Die Forschungen zur Wahl des Kommunikationsmediums zeigen darüber hinaus die Grenzen eines dekontextualisierten Gestaltungsmodells. Denn vieles deutet darauf hin, dass es systematische, sozial konstruierte Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung und Bewertung von Kommunikationsmedien sowie ihren Einsatz gibt. Das jeweilige lokale Rationalitätskonzept bestimmt anscheinend, was als effiziente Medienutzung angesehen wird. Und die Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe bestimmt mit, welche Kommunikationsmedien jemand hauptsächlich nutzt. Als empirisch gesicherter Forschungsergebnis kann ausserdem gelten, dass im Führungskreisläufbereich die schriftliche Kommunikation eine untergeordnete Rolle spielt. Führungskräfte der Wirtschaft verbringen den Großteil ihrer Arbeitszeit mit verbaler Kommunikation. Die Forschungsarbeiten zur Vorgesetzten-Untergebenen-Kommunikation zeigen, dass diese Kommunikationsbeziehung häufig durch tatsächliche oder kalkulierte Missverständnisse, Informationsflirtierung und Informationsverzerrung gekennzeichnet ist. Im Rahmen des mechanischen Kommunikationsmodells, das von einer einzigen Bedeutung der Kommunikation ausgeht, stehen jedoch noch nicht die analytischen Mittel zur Verfügung, um die Strukturen tatsächlicher Kommunikation adäquat zu verstehen. Die Forschungsarbeiten zum Einfluss der räumlichen Arbeitsumgebung auf die Interaktion und Kommunikation zeigen erneut, dass parallel zu einer formalen Interaktions- und Kommunikationsstruktur, die durch das strukturalistische Gestaltungskonzept angezielt ist, eine informelle Scharstruktur entsteht, die die Verortung von Nachrichten, Klatsch und Gerüchten begünstigt. Ausserdem ergibt sich aus der Analyse der räumlichen Arbeitsumgebung eine weitere Form der Kommunikation, die im Rahmen des mechanischen Kommunikationsansatzes mit seinem in Bezug auf die Bedeutung eindimensionalen Kommunikationskonzept nur unzureichend analysiert werden kann: die symbolische Kommunikation. Im Rahmen des mechanischen Kommunikationsmodells hat eine Kommunikation jeweils nur eine Bedeutung. Dies ergibt sich aus der Logik des technischen Signalübertragungsansatzes: Wenn ein einziger Kommunikationsvorgang eines Senders zwei unterschiedliche Steuerungssignale beinhaltet, kann der Empfänger nicht reagieren, weil inkompatible Reaktionen hervorgehen würden. Als Grenzfall ist denkbar, dass über unterschiedliche Kanäle unterschiedliche Steuerungssignale übermietet werden (sogenannte Kanaldifferenzierung). Aber auch hier bleibt das Problem inkompatibler Reaktionen bestehen. Erst im Rahmen des interaktionalen Kommunikationsmodells wird es möglich, das Phänomen der bedeutungsvolligen Kommunikation adäquat zu verstehen, nämlich dass ein Kommunikationsakt nicht nur eine, sondern gleichzeitig und absichtsvoll vielfältige Bedeutungen haben kann. Damit wird es dann im Rahmen des interaktionalen Kommunikationsmodells auch möglich, die innere Logik taktischer und symbolischer Kommunikation zu verstehen. Das Filtermodell der Kommunikation, das im nächsten Kapitel behandelt wird, stellt eine Zwischenstufe auf dem Weg zum interaktionalen Kommunikationsmodell dar, das im vierten Kapitel behandelt werden soll. Im Mittelpunkt des nächsten Kapitels werden jedoch zunächst die informellen Interaktions- und Kommunikationsstrukturen stehen.

Das strukturalistische Organisationsmodell weist über sich selbst hinaus. Trotzdem erwarten insbesondere die externen Anspruchsgruppen vieler Organisationen, dass Organisationen ihnen gegenüber die Zielvorgaben, Einheitlichkeit, Vermeidung von Reibungsverlusten und Kostenminimierung. Wer als Partei vor Gericht zieht, will ein präzises, eindeutiges, schriftlich dokumentiertes Urteil, das unabhängig von den Personen der jeweiligen Richter ist. Wer als Patient in einem Krankenhaus Behandlung sucht, möchte möglichst schnell und unter Vermeidung von Reibungsverlusten sowie nach einem einheitlichen Konzept behandelt werden. Wer als Verbraucher die Speisen eines Nahrungsmittelherstellers zu sich nimmt, erwartet eine lückenlose Dokumentation aller Produktionsvorgänge, so dass im Zweifelsfall jederzeit sofort nachvollziehbar ist, welche Stoffe und Substanzen das Endprodukt enthält. Und wer ein Auto kauft, erwartet, dass egal an welchem Wochentag sein Auto gefertigt wurde, sein individuelles Fahrzeug die gleichen Merkmale und Ei-

genschaften wie alle anderen Fahrzeuge des gleichen Typs aufweist. Die Liste der Beispiele lässt sich mühelos fortsetzen. Dieser Sachverhalt ist im Rahmen der Institutionalisierungstheorie (Perrow, 1986, S. 157-177; Türk, 1989, S. 30-51) untersucht worden. Demnach müssen Organisationen auf solche Erwartungen positiv reagieren, um ihr Überleben langfristig zu sichern. Sie bauen aus diesem Grund eine sogenannte Rationalitätsfassade auf, anhand derer sie das Vorliegen der gewünschten Eigenschaften für ihre jeweiligen Bezugsgruppen demonstrieren. Die Rationalitätsfassade gehört also zum organisationalen Impression Management (s. u. 4.3.2). Die tatsächlichen Prozesse, die in der Organisation ablaufen, sollen auf diese Weise dem Blick des externen Beobachters entzogen werden. Diese Trennung der symbolischen Darstellung von den tatsächlichen organisationalen Abläufen bezeichnet man als Einkoppelung.

3 Die Weiterentwicklung des menschlichen Faktors

3.1 Die Paradigmen

Das bürokratisch-ayloristische Organisationsmodell birgt erhebliche Dysfunktionen in sich. Die bis ins Detail vorangestrichene, vorausschauende Regelung von Sachverhalten, wie sie der bürokratischen Logik entspricht, führt zu erheblichen internen Abstimmung- und Koordinationsproblemen. Bei den Beschäftigten selbst resultieren daraus Orientierungsstörungen. Als winzige Rädchen in einem unendlich komplizierten Gefüge fehlt ihnen das Verständnis dafür, was sie tun und wofür sie es tun. Die extrem hohe Regelungs- und Kontrollfülle ausserdem zu einer sehr weitgehenden Einschränkung der Freiheitsgrade bei der Aufgabenerfüllung, woraus erhebliche Motivationsstörungen resultieren. Und schliesslich verstrickt sich die Organisation auch in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder so sehr, dass für sie selber Innovation und Wandel undenkbar erscheinen, d. h. bürokratisch-ayloristische Organisationen haben eine Tendenz zur Erstarrung des Denkens und zur Verkrustung der Strukturen. Von Türk (1976, S. 168-172) sind diese drei Aspekte der Pathologie von bürokratisch-ayloristischen Organisationen als Überkomplizierung, Übersteuerung und Überbürokratisierung bezeichnet worden. Im folgenden sollen drei organisationswissenschaftliche Denkrichtungen, nämlich der „Human-Relations“-Ansatz, humanistische Organisationskonzepte sowie der verhaltenswissenschaftliche Ansatz, vorgestellt werden, deren gemeinsamer Nenner die Berücksichtigung des menschlichen Faktors ist, sei es nun in motivationaler oder kognitiver Hinsicht.

Der sogenannte „Human Relations“-Ansatz (Roethlisberger & Dickson, 1939) wollte die Dysfunktionen des bürokratisch-ayloristischen Organisationsmodells durch eine stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiter als Sozialwesen beseitigen. Nicht allein die ergonomische Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Lohnanreize würden zu einer Steigerung von Qualität und Quantität der Arbeitsleistung führen, sondern die Berücksichtigung (consideration) der Bedürfnisse nach Anerkennung und Beachtung. Ansatz seiner Autorität zu demonstrieren, solle sich der Vorgesetzte um ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern bemühen und damit das Vertrauen der Beschäftigten für das Unternehmen gewinnen. Berücksichtigung und Vertrauen sollten als Öl für die bürokratische Maschine dienen. Aufgrund von teilnehmender Beobachtung in formalen Arbeitsgruppen gelang es Roethlisberger und Dickson (1939, S. 445) ausserdem, die Wirkung informeller Mechanismen nachzuweisen. Innerhalb der Gruppen bilden sich informelle Leistungsnormen, die durch Gruppendruck aufrechterhalten werden. Später gelang Seashore (1954) in Felduntersuchungen der Nachweis, dass bei hoher Gruppenkohäsion die Leistungen der einzelnen Gruppenmitglieder homogen waren, während sie bei geringer Gruppenkohäsion stark streuten. Gruppen mit hoher Kohäsion, die aufgrund des mitarbeiterorientierten Führungsstils der Vorgesetzten eine positive Einstellung zum Unternehmen hatten, zeigten die höchste Leistung. Nachdem im strukturalistischen Ansatz lediglich die offiziell-formale Gestaltung der Organisation von Interesse war, rückten damit auch die informellen Beziehungen in Organisationen in den Blickpunkt der Organisationsforschung. Galt diese informelle Scharstrukturorganisation bisher eher als ein für die formale Organisation schädlicher Faktor, von dem Gerüchte, Klatsch und verdeckter Widerstand ausgingen, wurden nun auch deren potentiell funktionalen Aspekte entdeckt.

Während der „Human-Relations“-Ansatz Berücksichtigung und Vertrauen lediglich als instrumentelle Werkzeuge zur Leistungssteigerung verstand, ging es in den humanistischen Ansätzen der Organisationspsychologie von McGregor, Argyris und Lippert (s. im Überblick Greif, 1983) darum, den Konflikt zwischen Individuum und (formaler) Organisation in eine Symbolik zu verwandeln. Anstelle der Verkrustung von Qualifikationen und der Demotivierung und Frustration durch Sinnentwertung der Arbeit, soll sich der einzelne als integrierter Teil des Ganzen erleben können, und die Arbeit in der

Organisation soll zur menschlichen Selbstentfaltung beitragen. Dazu sollen ein unterstützender, partizipativer Führungsstil, größere Handlungsspielräume und ein offenes Kommunikationsklima beitragen. Dass Personen auch effektiv ohne exzessive formale Strukturen, sondern in informeller Selbstbestimmung erfolgreich zusammenarbeiten können, wurde durch die sogenannten Tavistock-Studien (Cherns, 1988) belegt. Triet und Bamforth (1951) zeigten, dass die Einführung formaler Organisationsstrukturen und mechanischer Arbeitsteilung in einer Kohlenzeche die alten informellen Gruppenstrukturen zerstört hatte. Ausserdem war die Produktivität des formalen, arbeitsteiligen Organisationssystems wesentlich geringer als die der früheren informellen Gruppenorganisation. Auch der umgekehrte Nachweis gelang sowohl im Bergbau (Triet, Susman & Brown, 1977) als auch in der Textilindustrie (Rice, 1958). Die Neueinführung von informellen Gruppenorganisationen war bürokratisch-zyklischen Fertigungsmodellen überlegen. Im Gegensatz zum „Human-Relations“-Ansatz, bei dem am bürokratisch-zyklischen Organisationsmodell nicht getupelt werden sollte, sondern lediglich die motivationalen Disfunktionen bei den Beschäftigten durch die Berücksichtigung ihrer Anerkennung- und Zuwendungsbedürfnisse aufgefangen werden sollten, war die Devise der humanistischen Ansätze und des Tavistock-Konzeptes: „So wenig Formalisierung wie nötig, so viel Freiäume und Selbstregulation wie möglich!“

Während der „Human-Relations“-Ansatz und die humanistischen Organisationskonzepte hauptsächlich das Verhältnis von Person und formaler Organisation thematisieren und die informellen Strukturen als Störgröße, bzw. bestenfalls als Ventil oder Ergänzung zur formalen Organisation konzipieren, hat der Ansatz der sogenannten verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie von March und Simon (1976) auch die Auswirkungen menschlicher Informationsaufnahme, -verarbeitung und -weitergabe auf Organisationen thematisiert. In Bezug auf den Aspekt der Interaktion und Kommunikation sind dabei insbesondere die selektive Informationsaufnahme, die Suche nach neuen oder die Nutzung verfügbarer Informationen, die selektive Informationsweitergabe sowie Bedingungen und Konsequenzen kompatibler Sprachen in Organisationen von Bedeutung. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie untersucht also, inwiefern die Eigenarten menschlicher Kognition organisationale Prozesse beeinflussen, seien sie nun formaler oder informeller Natur.

Unabhängig von den Verschiedenheiten im Detail machen diese Ansätze insgesamt insbesondere zwei Dinge deutlich, die für die Kommunikation in Organisationen von Relevanz sind. Nämlich zum einen, dass der Versuch, die Tätigkeit von Menschen in Organisationen auf ihre reine Funktion zu reduzieren, scheitert. Denn quasi im Rücken der offiziellen Organisation bilden sich informelle Kommunikations- und Interaktionsstrukturen heraus, die sehr stark personengeprägt sind. Und zum anderen wird deutlich, dass für das Verständnis von Kommunikationsvorgängen ein mechanisch-objektivistisches Kommunikationskonzept zu kurz greift. Kommunikation in Organisationen ist zwischenmenschliche Kommunikation. Und bei ihrer Analyse müssen auch die Prozesse der menschlichen Informationsaufnahme und -verarbeitung Berücksichtigung finden.

3.2 Das Kommunikations- und Interaktionskonzept

Ziel der strukturalistischen Paradigmen ist die Schaffung formaler Organisationsstrukturen, die von individuellen Personen losgelöst sein sollen. Diesem Ziel dient auch die Verschriftlichung der Kommunikation. Im Gegensatz zu flüchtigen Worten scheinen schriftlich fixierte Dokumente weniger situationsgebunden, weniger mehrdeutig und weniger personenabhängig und in diesem Sinne auch objektiver und klarer. Das Kommunikationsverständnis, das diesen strukturalistischen Paradigmen zugrunde liegt, ist mechanisch. Die Optimierung der Menge, Geschwindigkeit und Präzision der durch die formalen Kommunikationskanäle in der Organisation übertragenen Informationen sowie das zielgenaue Hervorrufen der vom Sender gewünschten Reaktion stellen die Leitvorstellungen jener Paradigmen dar.

Stohl und Redding (1996, S. 456-458) haben mehrere Dimensionen herausgearbeitet, auf denen sich formale und informelle Kommunikation in Organisationen unterscheiden. Während formale Kommunikation immer eindeutig einer bestimmten Quelle in der Organisation zugeordnet werden kann, ist informelle Kommunikation frei fließend - Gerüchte verbreiten sich einfach und zirkulieren, ohne dass man ihren Ursprung eindeutig kennt. Formale Kommunikation findet über dafür vorgesehene Informationskanäle statt, während sich informelle Kommunikation zwischen Bekannten und Vertrauten ereignet, ohne dass dafür Kanäle vorgesehen sind - z. B. das Gespräch des Assistenten von Manager A mit Manager B im Lift. Formale Kommunikation findet in offiziellen Settings, wie etwa im Konferenzzimmer oder in Büros, statt, während sich informelle Kommunikation hauptsächlich am Rand der Organisation ereignet, wie z. B. im

Pausenraum, im Lift, auf dem Parkplatz, im Wechselraum oder auf dem Teaplatz. Formale Kommunikation ist autoritativ verbindlich, wie z. B. Forderungen von Sitzungsministern, Stellenbeschreibungen oder Stellungnahmen für die Öffentlichkeit, während informelle Kommunikation unverbindlich und kreativ bleibt, wie z. B. Geschichten, Anekdoten, Eindrücke, Ideen, Anmerkungen etc., d. h. man kann informelle Kommunikation jederzeit zurückziehen: „So habe ich das nicht gemeint.“ oder „Hier bin ich falsch verstanden worden.“ Formale Kommunikation ist sorgfältig ausgearbeitet, förmlich im Stil und schriftlich dokumentiert oder vor Zeugen vollzogen („Hiermit setze ich Sie davon in Kenntnis...“), während informelle Kommunikation spontan, alltagsprosaisch und flüchtig ist. Und während die formale Kommunikation häufig standardisiert ist, wie z. B. bei Anbahnungen oder Formbriefen, ist informelle Kommunikation kontextbezogen und personenabhängig.

Informelle Interaktion und Kommunikation wird häufig qualitativ durch teilnehmende Beobachtung oder quantitativ durch sogenannte Netzwerkanalysen (Eccles & Nohria, 1992; Masten, 1993; Monge & Eisenberg, 1996) erfasst. Drei oder mehr Personen, die wechselseitig miteinander kommunizieren, bezeichnet man dabei als Clique. Personen, die sogenannte Laissez-Rollen wahrnehmen, vertöpfen verschiedene Cliques miteinander. Die Stern-Rolle befindet sich im Zentrum eines Kommunikationsnetzwerkes. Der Isolierter steht ausserhalb eines Kommunikationsnetzwerkes, während sich der Pflöcker (gatekeeper) an der Grenze eines Kommunikationsnetzwerkes zur Umwelt befindet. Ein Beispiel für die eminente Bedeutung von Kommunikationsnetzwerken gibt die Studie von Knecht und Porter (1986). Sie konnten feststellen, dass die Rate freiwilliger Klängegrünungen schneeballförmig zunahm, nachdem einige Mitglieder eines Kommunikationsnetzwerkes gekündigt hatten.

Der Netzwerkansatz kann auch auf die Analyse von Kommunikationsprozessen in formalen Organisationen übertragen werden. March und Simon (1976, S. 150-157) haben gezeigt, welche herausragende Rolle dabei den Pflöckern zukommt. Zunächst findet eine selektive Aufnahme von Informationen aus der Umwelt statt. Verkaufsmänner nehmen die Umwelt mit der Verkäufer-Brille, Produktionsmänner mit der Brille der Produktion (Dearborn & Simon, 1958) wahr, etc. Im nächsten Schritt werden dann Schlussfolgerungen aus den organisierten Informationen gezogen und diese dann mittels der Ausgangsinformation weiterkommuniziert (March & Simon, 1976, S. 145). D. h. Information wird durch Inferenz ersetzt, bzw. Daten werden in Fakten konvertiert. Dies wird als Ungewissheitsabsorption bezeichnet. Dabei haben Pflöcker einen erheblichen Einflussespielraum. Aufgrund dieses Prozesses der Ungewissheitsabsorption an den Schnittstellen zur Umwelt fehlt dem Empfänger in der Organisation aber weitgehend die Möglichkeit, die Richtigkeit eines Kommunikationsinhaltes selbst zu beurteilen. „In einer Kultur, in der man den Behauptungen von Tatsachen nicht direkt widersprechen darf, kann ein Individuum, das vor allem Behauptungen über etwas weiss, das nicht der direkten Wahrnehmung anderer widerspricht, häufig erreichen, dass diese Behauptungen als Entscheidungsgut akzeptiert werden.“ (March & Simon, 1976, S. 154) Auf diese Art und Weise haben Pflöcker durch die Kontrolle der Entscheidungsprozessen im Kommunikationsprozess oft erheblichen Einfluss darauf, welche Entscheidungen letztendlich getroffen werden.

Darüber hinaus, so March und Simon, beeinflusst die Struktur des Kommunikationsnetzwerkes, wie häufig jemand mit bestimmten Informationen konfrontiert wird. Die Kommunikationsstruktur bestimmt also mit, was bei wem an Information aktuell verfügbar ist. Je größer der Zeitdruck, unter der Entscheidung gefüllt werden müssen, desto stärker werden dann die gerade aktuell verfügbaren Informationen genutzt. Je geringer der Zeitdruck dagegen ist, desto mehr können Suchprozesse stattfinden, so dass nicht nur die unmittelbar verfügbaren Informationen genutzt werden. Je häufiger also gedanklich bestimmte Prämissen kommunizieren, desto wahrscheinlicher ist es, dass diese Prämissen in konkrete Entscheidungen einfließen.

Informelle Kommunikationskanäle entwickeln sich, so March und Simon, aufgrund der Kommunikationsineffizienz der informellen Kommunikation. Denn die Beteiligten, die z. B. der gleichen Berufsgruppe angehören, einen gemeinsamen ethischen Hintergrund, eine gleichartige Ausbildung, einen ähnlichen Erfahrungshintergrund oder ein ähnliches Alter haben, verfügen über eine kompatible Sprache. Und diese Sprachkompatibilität führt zur Kommunikationsineffizienz. Weiterhin können March und Simon zu der These, dass die Verwendung von Kommunikationskanälen selbstverstärkend wirkt. Kann auf einen bestimmten Kanal ein bestimmter Zweck erfolgreich kommuniziert werden, wird dieser Kanal auch für andere Zwecke eingesetzt. Durch erfolgreiche informelle Kommunikationsversuche wird das bestehende informelle Kommunikationsnetzwerk also verstärkt.

Man kann die eben behandelten Phänomene der selektiven Aufmerksamkeits, der Sprachkompatibilität sowie der Ungewissheitsabsorption vor dem Hintergrund des auf Bartlett (1932) zurückgehenden Konzeptes der schematisierten Informationsverarbeitung rekonstruieren. March und Simon sprechen allerdings nicht von Schemata, sondern von Bezugsrahmen (1976, S. 143). Im Zusammenhang mit der informellen

Kommunikation von Gerüchten ist dabei ein Untersuchungsansatz bekannt geworden, den Allport und Postman (1947) eingesetzt haben und dessen Ergebnisse sie in der Tradition von Barlett erklärt haben. Es geht dabei um Kettenkommunikation bzw. um die serielle Transmission einer Nachricht. Eine Person betrachtet wenige Sekunden die Fotografie einer Straßenszene und erzählt dann das, was sie gesehen hat, einer zweiten Person weiter. Diese berichtet dann, was sie gehört hat, einer dritten, diese wiederum einer vierten Person usw. Etwa ab der sechsten oder siebten Weitergabe hat die übermittelte Information nur noch eine entfernte Beziehung zu der auf dem Foto abgebildeten Straßenszene. Die Verformung der Ausgangsinformation folgt dabei sogenannten Normalisierungstendenzen (Schwarz, 1994, S. 44). Dem Verlust schematischer Details bezeichnet man als „leveling“, das Hervorheben schematischer Informationen wird als „elaboration“ bezeichnet, und das Abstreifen von Informationen, die überhaupt nicht kommuniziert wurden, sondern vom Rezipienten selbst aktiv generiert wurden, bezeichnet man als „assimilation“, bei der es zu einer Angleichung des Inputs an bereits bestehende Erwartungen oder Vorurteile kommt. Das Phänomen der selektiven Wahrnehmung im Sinne von March und Simon lässt sich mittels des Schemas auszuwerten, dass schematische Informationen nur geringe Aufmerksamkeit erhält, während schemarelevante Information starke Beachtung findet (Schwarz, 1994, S. 77). Die Effizienz kompakter Sprachen wäre bei dieser Rekonstruktion ein Epiphänomen kompakter kognitiver Schemata. Je ähnlicher die Schemata zweier Personen sind, desto ähnlicher nehmen sie Ereignisse wahr, und desto ähnlicher sind die Schlussfolgerungen, die sie aus den Informationen ziehen. Auch die Kommunikation von Inferenzen anstelle von Daten lässt sich schematheoretisch rekonstruieren. Denn der Prozess der schemageleiteten Informationsverarbeitung läuft weitgehend automatisch ab. Personen können deshalb oft nur schwer oder gar nicht zwischen ihrer unmittelbaren Wahrnehmung und ihren spontanen Inferenzen unterscheiden. Ein derartiges Kommunikationsverständnis, bei dem die Prozesse der menschlichen Informationsaufnahme und -verarbeitung an zentraler Stelle Berücksichtigung finden, hat man als Filtermodell der Kommunikation bezeichnet (Thies, 1993, S. 34-35), weil nach diesem Modell die kognitiven Schemata als Filter der Kommunikation wirken. Allerdings dürfen ähnliche Schemata nicht nur die Voraussetzungen gelingender Kommunikation sein, sondern häufig gelingende Kommunikation dürfte auch dazu beitragen, dass ähnliche Schemata bei den Beteiligten entstehen (Walker, 1983; Barna & Andrews, 1993).

Während beim strukturalistischen Organisationsansatz ein objektivistisch-mechanisches Kommunikationskonzept (s. o.) vorliegt, basiert dieses sogenannte Filtermodell der Kommunikation auf einem subjektiven Kommunikationsverständnis. Denn was eine Information ist, kann weder vom Sender noch vom Beobachter, sondern lediglich vom Rezipienten aus bestimmt werden. Darin unterscheidet sich die menschliche fundamental von der maschinellen bzw. technischen Kommunikation. Weiterhin ergibt sich daraus die Konsequenz, dass die Bedeutung, die ein Sender einem Stimulus gibt, sich nicht zwangsläufig mit der Bedeutung decken muss, die vom Adressaten oder Empfänger rezipiert wird. Dieses Phänomen wird als semantische Informationsdistanz bezeichnet (Stohl & Redding, 1996, S. 487). So fand z. B. Barna (1994) in einer Studie mit britischen Managern, dass von 165 von ihnen an ihre Untergebenen versandten Botschaften, die von den Managern selbst als „Anweisungen“ kategorisiert worden waren, die Hälfte dieser Botschaften von ihren Untergebenen als „reine Information“ verstanden wurden. Die dritte Konsequenz ist, dass Kommunikation nicht alleine, sondern nur etwas im Zusammenwirken mit den Schemata der Rezipienten bewirken kann. Die vierte Konsequenz aus dem Filtermodell der Kommunikation ist, dass sich Inferenzprozesse von Kommunikationsprozessen nicht trennen lassen. Bei der Kommunikation versucht der Rezipient, indem er über die reine Mitteilung hinaus geht, zu erschließen, was der Kommunikator aufgrund dessen, was er geläutert hat, (eigentlich) meint (Hilgmann, 1978, S. 179-212). Dies bedeutet, dass jede Mitteilung „zwischen-den-Zeilen“ noch weitere Bedeutungen enthalten kann. Man kann dies auch als den hintergrundigen Kommunikationsinhalt bezeichnen (Polenz, 1985, S. 298-327).

Ein wichtiger Aspekt des Kommunikations- und Interaktionskonzepts, der jedoch vom sogenannten Filtermodell der Kommunikation nicht vollständig abgedeckt wird, aber für das Verständnis der informellen Kommunikation von großer Bedeutung ist, sind die nicht-intendierten sozialen Wirkungen der informellen Kommunikation und Interaktion. Gleichwohl spielen dabei die subjektiven Rezeptionsprozesse, wie bereits erwähnt, eine wichtige Rolle. Während man beim strukturalistischen Organisationsparadigma von der Transparenz sowie Plan- und Steuerbarkeit von Kommunikation und Interaktion ausgeht, entstehen informelle Kommunikations- und Interaktionsstrukturen häufig spontan, ungeplant und zum Teil von den Betroffenen auch nicht durchschaubar. Dies wird am Beispiel von Gerüchten besonders deutlich. Wer von einem Gerücht hört, ist sich unsicher, ob er ihm Glauben schenken soll. Er wendet sich daher im Sinne eines sozialen Vergleichs an Personen, zu denen er leichten Zugang hat und die ihm in Bezug auf Status, Tätigkeit,

Alter oder Geschlecht ähnlich sind, um von diesen Personen weitere Einschätzungen zu bekommen. Der erste nicht-intendierte Effekt ist, dass auf diese Art und Weise das Gerücht weitergetragen wird. Der zweite nicht-intendierte Effekt ist, dass auf diese Weise die soziale Beziehung zu diesen Personen gestärkt wird. Sogenannte informelle Kommunikationsketten oder -netzwerke sind dann das strukturelle Resultat häufig wiederholter derartiger Kommunikations- und Interaktionsvorgänge. Wie bereits ausgeführt, erlebten unter sonst gleichen Bedingungen ähnliche kognitive Schemata die spontane Bildung informeller Kommunikationsnetzwerke. Und gleichzeitig dürfte die Nähe in einem Kommunikationsnetzwerk dazu führen, dass bei den Beteiligten ähnliche kognitive Schemata aufgebaut werden.

3.3 Spezifische Themenfelder

Im folgenden sollen vier zentrale interaktive und kommunikative Phänomenebereiche, die jenseits oder quasi im Rücken formaler Organisationsstrukturen entstehen, näher untersucht werden, nämlich Macht und Einfluss, Spiele, Sereche und Scherz, Klatsch und Gerüchte.

3.3.1 Macht und Einfluss

Eine für formale Organisationen zentrale soziale Beziehung der unpersönlichen Machtausübung ist das Autoritätsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Allerdings verfügen nicht nur Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern über Macht, sondern Untergebene können auch Macht gegenüber ihren Vorgesetzten und Kollegen haben und diese einsetzen. Ein Großteil der informellen Strukturen in Organisationen geht auf diese Macht jenseits der bürokratischen Autorität zurück.

Die formale Autoritätsbeziehung beruht nach March und Simon (1976) auf der freiwilligen Unterstellung des eigenen Handlungspotentials innerhalb eines begrenzten, gleichwohl nicht vollständig definierten Bereiches (die sogenannte Zone der Indifferenz), unter der Weisungsbefehlsgewalt der Organisation. Die Organisation delegiert dann das Recht, über das Handlungspotential des Beschäftigten verfügen zu dürfen, an den Vorgesetzten. Als Gegenleistung für das Ausführen der Anweisungen erhält der Beschäftigte eine materielle und/oder symbolische Gratifikation. Aufgrund dieses Austausches von Betzügen und Anreizen zwischen Organisation und Beschäftigten erlangt der Vorgesetzte formale Autorität. Die rechtliche Beziehung solcher auf Freiwilligkeit beruhender Mitgliedschaften findet dabei ihre subjektive Entsprechung im sogenannten psychologischen Kontrakt (Rousseau, 1993).

Die psychologischen Dimensionen derartiger Autoritätsbeziehung sind im Rahmen der sogenannten Milgram-Experimente (s. zusammenfassend Baron & Byrne, 1994, S. 378-384) analysiert worden. Dabei wurde untersucht, inwiefern jemand den Anweisungen einer Autoritätsperson Folge leistet, auch wenn diese Anweisungen beschränkt, kennzeichnend für diese Beziehung ist, dass der Angewiesene die Verantwortung für das eigene Handeln auf die Autoritätsperson überträgt. Die Bereitschaft, auch Anweisungen auszuführen, gegen die ein inneres Widerstreben vorliegt, ist um so ausgeprägter, je stärker die Autorität durch Symbole unterstrichen wird wie z. B. das Tragen entsprechender Kleidung sowie die Verwendung von Titeln. Allerdings ist die Gehorsamsbereitschaft nicht unbegrenzt. Während geringes und mittleres inneres Widerstreben das tatsächliche Gehorsamsverhalten kaum beeinträchtigt, führen starkes und sehr starkes inneres Widerstreben zu einem Abbruch der Folgebereitschaft. Aber auch bei sehr starkem inneren Widerstreben leisten immer noch etwa zwei Drittel den Anweisungen Folge. Die Bereitschaft, auch gegen starkes inneres Widerstreben zu gehorchen, war ausserdem größer, wenn jemand vorher bereits trotz geringeren inneren Widerstand Folge geleistet hatte, als wenn er plötzlich mit derartigen Zumutungen konfrontiert worden war. Persönlichkeitsdimensionen spielen ebenfalls eine Rolle, wenn auch eine weit geringere Rolle. Je stärker Personen leistungsorientiert (im Sinne eines sogenannten autoritären Charakters) sind, je stärker sie external autorisieren und je religiöser Personen eingestellt sind, desto stärker ist ihre Bereitschaft, sich gegenüber Autoritäten fügsam zu verhalten.

Im Anschluss an Dahl (1957) verstehen Rayna, Schwarzwald und Kozlowsky (1998) soziale Macht als Ressource einer Person, jemand anderen dazu veranlassen zu können, etwas zu tun, was er oder sie sonst nicht getan hätte. Unter Einfluss verstehen sie die Aktualisierung einer solchen Ressource. Allerdings können Machtesressourcen auch dann Folgebereitschaft bewirken, wenn sie nicht aktualisiert werden. Eine von Macht setzt eine gemeinsame Situationsdefinition sowie eine wechselseitige Orientierung voraus. Eine

Ressource kann in einer Beziehung nur dann eine Machtbasis sein, wenn sie vom Rezipienten als solche Wertschätzung erfährt (Raven et al., 1998, S. 311). Die Möglichkeit des Untergehens z. B. eine Kündigung aussprechen, ist im konkreten Fall nur dann eine Machtressource, wenn der Vorgesetzte davon ausgeht, dass der Untergebene tatsächlich bereit ist, ein solches Mittel ihm gegenüber einzusetzen und wenn er große Schwierigkeiten hätte, schnell wieder einen vergleichbar leistungsfähigen Mitarbeiter zu finden.

Ursprünglich hatten French und Raven (1959) neben der Autoritätsbeziehung, die sie als „legitime Macht“ bezeichneten, vier weitere soziale Machtbasen postuliert, nämlich Belohnungsmacht, Zwangsmacht, Macht durch Identifikation sowie Expertenmacht. Hardy und Clegg (1996, S. 624-625) kritisierten die Bezeichnung „legitime Macht“ jedoch als unbegründete, voreingenommene Wertung, und schlugen stattdessen dafür den Ausdruck „formale Macht“ vor.

Raven und Kruglanski (1970), Podsakoff & Schriesheim, 1985) haben die fünf Machtbasen später durch eine sechste, nämlich die sogenannte Informationsmacht ergänzt, worunter sie sowohl das Verfügen über ausschlaggebende Informationen als auch überzeugende Argumente verstehen. Yukl und Falbe (1990, 1991) schlugen vor, diese beiden Aspekte als getrennte Machtbasen, nämlich als Informationsmacht einerseits und Persuasivität andererseits, zu konzeptualisieren. Darüber hinaus regten Yukl und Falbe an, auch zwischen der Macht durch Identifikation im Sinne von Respekt und Achtung und charismatischer Macht im Sinne der Fähigkeit, Begeisterung und Hingabe zu erzeugen, zu unterscheiden. Neuerdings postulieren Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) sogar elf soziale Machtbasen. Bei der Belohnungs- und Zwangsmacht unterscheiden sie jeweils zwischen unpersönlicher und persönlicher Belohnungs- bzw. Zwangsmacht. Während unter der persönlichen Belohnungs- und Zwangsmacht die emotionale Abhängigkeit von Billigung oder Missbilligung verstanden wird, wird unter der unpersönlichen Belohnungs- und Zwangsmacht das Verfügen über „objektive“ positive und negative Sanktionsmöglichkeiten verstanden. Außerdem wird in Bezug auf die legitime Macht (s. u. 4.3.1) nun zwischen folgenden Aspekten differenziert, nämlich zwischen der formalen Positionsmacht (legitime Positionsmacht), der legitimen Macht, die auf einem Rezipientenverhältnis beruht, d. h. jemand hat das Recht, etwas zurückzufordern, weil er oder sie zuvor etwas gegeben hat, der legitimen Macht, die auf der Anerkennung von Equity-Normen beruht, d. h. jemand hat das Recht, etwas zu fordern, weil jeder seinen Beitrag leisten muss, sowie der legitimen Macht, die auf der Anerkennung von Hilfestellungsnormen beruht, d. h. jemand hat das Recht, etwas zu fordern, weil er oder sie sich in einer Notsituation befindet. Mit dieser Erweiterung wurden weitere sozialpsychologische Einfluss- und Persuasionsmechanismen in das Modell der sozialen Machtbasen integriert. Eine von Raven et al. (1998) durchgeführte exploratorische Faktorenanalyse zeigte jedoch nur sieben Faktoren, nämlich die unpersönliche Sanktionsmacht (Kombination aus unpersönlicher Belohnungs- und Zwangsmacht), die Macht durch Glaubwürdigkeit (Expertenmacht und Informationsmacht), die Equity-Macht (Macht aufgrund von Equity- und Reziprozitätsnormen), die Macht durch Identifikation, die persönliche Sanktionsmacht (Kombination aus persönlicher Belohnungs- und Zwangsmacht), die formale Positionsmacht sowie die Macht aufgrund von Hilfestellungsnormen. Kritiker am Konzept der Machtbasen (Hardy & Clegg, 1996, S. 626) weisen jedoch auf die fehlende Verankerung der Machtbasen in einer umfassenden, theoretisch entwickelten Systematik hin.

In einer induktiven Studie sind von Kipnis, Schmidt und Wilkinson (1980) die Einflussstrategien untersucht worden, die Personen in Organisationen einsetzen, um sich gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen durchzusetzen. Daraus ist dann ein Fragebogeninstrument zur Selbstbeurteilung der eigenen Einflussstrategien, das sogenannte Profile of Interorganizational Influence Strategies (POIIS) (Kipnis & Schmidt, 1982), entstanden. Es umfasst folgende Dimensionen: Freundlichkeit (Einschmeicheln), Tauschangebot, vernünftige Argumente, Druck, übergeordnete Instanzen, Koalitionsbildung sowie Sanktionen. Yukl und Falbe (1990) sowie Yukl und Tracey (1992) haben ein Fragebogeninstrument, den sogenannten Influence Behavior Questionnaire (IBQ), entwickelt, mit dessen Hilfe sowohl aus der Akteurs- als auch aus der Beobachterperspektive folgende Einflussstrategien erfasst werden sollten: rationales Überzeugen, charismatische Appelle, konsultative Vorgehensweise, Einschmeicheln, Tauschangebot, Freundschaftsspiele, Koalitionsbildung, Hinweis auf formale Rechte sowie Druck. Die psychometrischen Qualitäten sowohl des POIS als auch des IBQ sind jedoch unbefriedigend (Engelhart, 1994a, 1994b; Bickle, 1998). Für den deutschen Sprachraum ist von Bickle und Mitarbeiterinnen (Bickle, 1995a; Bickle & Gömer, 1999) ein Fragebogeninstrument zur Erfassung von interorganisationalen Einflussstrategien für die Akteurs- und Beobachterperspektive entwickelt und validiert worden (Bickle & Heppner, 1999), das vier Dimensionen umfasst: „rationales Überzeugen“, „Einschmeicheln“, „Druck machen“ sowie „übergeordnete Instanzen einschalten“. Insgesamt fällt auf, daß auch in Bezug auf die Ableitung der Einflussstrategien noch keine theoretisch systematisch vorliegt. Ein systematischer Forschungsüberblick zu den empirischen

Einzelbefunden auf dem Gebiet der interorganisationalen Einflussnahme wurde von Barry und Watson (1996) vorgelegt. Die Nutzung von Machtbasen und Einflussstrategien zur Verfolgung der eigenen Interessen in Organisationen wird als Mikropolitik bezeichnet. Diese Phänomene werden in ihrer ganzen Komplexität auch unter Einbezug organisationssoziologischer Analyse in einer Monographie von Neuberger (1995) behandelt. Komplexe Einzelphänomene der informellen Organisation, wie z. B. Seitenschaften und Intrigen, wurden von Paris (1991; 1996) analysiert.

Während das Konzept der Machtbasen interpersonale soziale Beziehungen thematisiert, befasst sich die sogenannte Strategische Kontingenztheorie interorganisationaler Macht (vgl. Hardy & Clegg, 1996, S. 624-626) mit der Macht zwischen Gruppen und Abteilungen in Organisationen. Bezugspunkt der Strategischen Kontingenztheorie ist die interorganisationaler Arbeitsteilung, aus der sich wechselseitige Abhängigkeiten ergeben. In dem Maße wie z. B. eine Abteilung die Abhängigkeiten anderer Abteilungen kontrolliert, hat sie Macht über diese. In welchem Maß eine solche Kontrolle gegeben ist, hängt von drei Faktoren ab. Zum einen von der Zentralität der jeweiligen Ressource. Wenn Strom in einer Fabrikhalle ausfällt, ist dies zentraler als wenn keine Bleisäure mehr vorhanden sind. Zum anderen von der Ersetzbarkeit einer Ressource. Wenn eine Fabrikhalle über ein eigenes Notstromaggregat verfügt, ist sie weniger abhängig von der zentralen Stromversorgung als wenn diese spezifische Leistung im Zweifelsfall nicht ersetzt werden kann. Und drittens von der Fähigkeit, Ungewissheit zu beherrschen, d. h. das eigene Verhalten für andere unvorhersehbar zu halten. Wenn der Strom in veralteten Leitungen fließt, die leicht überlastet sind, und deswegen öfters unvorhergesehen ausfallen, ist die Ressource Strom ungewiss. In dem Maß, wie es der Gruppe der Betriebselektriker aufgrund ihrer spezifischen Kenntnis der Örtlichkeiten gelingt, die defekten Leitungen zu reparieren, beherrscht sie die Ungewissheit dieser Ressource. Allerdings sind die Betriebselektriker nur solange mächtig, solange für die anderen die erfolgreiche Reparatur keine Selbstverständlichkeit ist. Die Betriebselektriker haben dann Kontrolle über eine Abhängigkeit und können Macht ausüben, z. B. um bessere Arbeitsbedingungen für sich durchzusetzen. Wenn die Gruppe der Betriebselektriker sich diese Machtposition erhalten will, muss sie dafür sorgen, dass keine Modernisierung der Stromanlage erfolgt (zum Konzept der Beherrschung von Ungewissheit als Machtressource siehe ausführlicher Friedberg, 1993).

3.3.2 Spiele, Streiche, Scherza

Bereits in den Hawthorne-Studien wurde dokumentiert (Roethlisberger & Dickson, 1939, S. 499-510), dass Spiele während oder statt der regulären Arbeit fester Bestandteil informeller Interaktionen in Organisationen sind. Eine detaillierte theoretische Analyse von Spielen in Organisationen gibt Neuberger (1992). Bei den in den Hawthorne-Studien dokumentierten Spielen handelte es sich um Kartenspiele, Glücksspiele mit Würfeln oder um Wettkämpfe, die während der Arbeit veranstaltet wurden. In der Regel werden diese Spiele und Streiche von unteren Management ausgenommen geduldet (Barzway, 1979). Solche regressiv-elastischen Verhaltensweisen sind jedoch nicht nur im Produktions-, sondern auch im Verwaltungsbereich anzutreffen. Die Angestellten (Boycetty & Heinrich, 1985, S. 225)

„bewerten Kollegen und Kolleginnen mit Feiertagen und Büroklammer, malen übergroße Telefonnummern auf die Fensterscheiben, damit Sekretärinnen aus gegenüberliegenden Bürosgebäuden sie anrufen, versetzen anderen die notwendigen Arbeitsmittel, schrauben die Mikrophone aus den Telefonen und verschicken Streiche und Schreibschelte darauf, dass sie sich nicht mehr öffnen lassen, legen Kuranturen von Chefs und irgendwas aus dem Rahmen fallenden Kollegen in offizielle Umlaufpapiere, schwatzen und alben herum und sind unablässig dabei, nach Pausen zu rufen.“

Insbesondere Streiche dienen neben ihrer regressiv-elastischen Funktion zur Etablierung von Gruppennormen bei Neulingen und der Aufrechterhaltung von Gruppennormen bei „Abweichlern“ (Boland & Hofman, 1983). Wer sich zu sehr als Experte „aufspielt“, muss plötzlich erfahren, dass er mit seiner eigenen Maschine nicht mehr zurechtkommt, denn die Kollegen haben heimlich Manipulationen daran vorgenommen. Wer bei Sex-Witzen nicht mitlacht, kann unversehens in seinem Spiel einen Spiegel mit Porenscheiben finden. In massiven Fällen der Zurechtweisung durch Kollegen wird der Betroffene gefesselt, sein Penis aus der Hose herausgezerrt, und dieser wird - unter lauten Gelächern - mit einer Schauer an der Decke befestigt (Vaugt & Smith, 1980). Wer auf Sauberkeit der eigenen Kleidung zu großen Wert legt, kann von hinten ölige Putzwolle nachgeworfen bekommen. Dem Neuling, der sich zu sehr exponiert, wird sein Platz zugewiesen:

„Eines Morgens hatte ein Neuer (Chiesi) die Unterhaltung monopolisiert. Einer der alten bemerkte zu Rocky: „Der Kerl ist ein echter Klingenhändler, er ist erst eine Woche da und weiß schon mehr über Bergbau als ich!“

Rocky gab zurück: „Ja, ich glaube so früh am Morgen kann jemand nur dann so unteufelig sein, wenn er Frischlinge hat, ich werde ihn operieren müssen.“ Nachdem sie sich der Hilfe einiger Teammitglieder versichert hatten, packten die Männer Chisel, drückten ihn zu Boden und zogen ihm die Hose aus. Rocky, der „Chefstar der Einheiten, stellte zerebral ein Paar Gummihandschuhe über, fasste in eine Dose Schmierfett, die eigens für solche Zwecke in der Küche aufbewahrt wurde und begann Chisels Genitalien großzügig einzufetten. Als Chisel heftig zu schreien begann, rief Rocky: „Anstehesse!“ Später, der Ansicht, wart einige Handvoll Festschmutz auf die fetigen Genitalien. Die „Schwester“, die Chisel niederlegte, beruhigte ihn, dass Rocky noch nie einer während einer Operation weggestorben sei und batte ihn, es „sie wissen zu lassen“, wenn er Schmerzen hätte.“ (Vaughn & Smith, 1980, S. 173; deutsche Übersetzung Neuberg, 1990b, S. 347f.).

Solche informellen Gruppennormierungen finden jedoch nicht nur gegenüber Gleichrangigen, sondern auch gegenüber Vorgesetzten statt, haben dann aber auch entsprechende Konsequenzen:

„Elmer der Direktoren bekam, als er sich während der Berieselung zur morgendlichen Verdauung auf die Toilette zurückgezogen hatte, diese Nachlässigkeit von einem jungen Aktienhändler heimgezahlt. Der erwählte Ihm stülste bei heruntergegangenen Hosen und mit der Finanzial Times, als er von oben einen Elmer Wasser in die Kabinen schüttete. Solche Aktionen wurden von allen Mitarbeitern als eine Form rauberen Gerechtigkeit unterstrukt. Wenn sich die Betroffenen rühten, konnte das - wie in diesem speziellen Fall - so aussehen, dass der Händler mit Klebstreifen an einen Stuhl gefesselt, gelockt, und in einen gläsernen Aufzug gebracht wurde, in dem er so lange auf und ab fahren musste, bis ihm ein mithblender Angestellter anderen Blutes befreite.“ (Rawnsley, 1993, S. 72)

Nutzen: Botschaft illustriert, warum die Management diese Spiele notens volens dulden muss.

Dieses Beispiel illustriert im übrigen auch, warum das Interviewgelenk unspezifischer in teilnehmender Beobachtung werden sollte, während es in der teilnehmenden Beobachtung spezifischer sein sollte. In der teilnehmenden Beobachtung erforscht, aufgrund der beschränkten Möglichkeiten, mit Hilfe systematisch kontrollierter Beobachtungen diese Phänomene zu erforschen, weil man allerdings noch wenig darüber, welche Art von Beobachtungen diese Phänomene unter welchen Bedingungen überhaupt nicht, schwach, mittel oder stark sanktioniert werden.

Wie die obigen Ausführungen zeigen, werden in der Organisationsforschung Phänomene, die in jüngster Zeit unter dem Stichwort „Mobbing“ diskutiert werden, bereits seit langem erforscht. Einen Überblick zum Stand der Mobbing-Forschung geben Zapf (1999) sowie Hotel, Rayner und Cooper (1999). Neu an diesem Phänomen Mobbing ist vielleicht nur das sogenannte „Bossing“ (Humbitz, 1998), nämlich dass informelle Schikanen nicht nur zwischen Gleichrangigen oder gegenüber Vorgesetzten auftreten, sondern dass Vorgesetzte informelle Mittel zur Schikane ihrer Mitarbeiter einsetzen, obwohl Vorgesetzte selbstverständlich über ausreichende Sanktionsmittel gegenüber ihren Untergebenen verfügen. Der Wechsel von formal-legalen zu informellen Mitteln dürfte auf die zunehmende Verschärfung der Arbeitsbeziehungen in formal-legalen zu informellen Mitteln dürfte auf die zunehmende Verschärfung der Arbeitsbeziehungen in modernen Industrienationen zurückzuführen sein, die den formal-legalen Willkürspielraum von Vorgesetzten erheblich eingeschränkt hat.

Schreza (Hänseln, Sport und Ironie) stellen dagegen mildere informelle Interaktions- und Kommunikationsformen dar, die es erlauben, offizielle Rangordnungen informell zu dokumentieren. Wie empirisch Studien zeigen (z. B. Neubauer 1990b, S. 398-399), sind Personen in Organisationen umso häufiger Zielscheibe von Witzen, Sport und Hänseln als Höflichkeitsspieler, je niedriger ihr Status ist. Andererseits verlassen Personen umso häufiger Witze, je weniger zufrieden sie mit dem Arbeitsinhalt, der Zusammenarbeitsbedingungen und den Arbeitsbedingungen sind. Schreza in Organisationen können also in beide Richtungen wirken und sind nicht sowohl als informelle soziale Kontrolle als auch als verdeckter Widerstand. Hierbei lassen sich Ähnlichkeiten sowohl mit den von Schreza (Hänseln, Sport und Ironie) als auch mit den von Schreza (Hänseln, Sport und Ironie) unterscheidenden (Neubauer 1990b, S. 379):

„1. Inkompetente (Unbeholfene, Unschöne, Schläffe) nachhaken und damit drohlig wirken; 2. Inkompetente (Unbeholfene, Unschöne, Schläffe) nachhaken und damit drohlig wirken; 3. Rollenversagen illustrieren und bestrafen; 4. Leute herunter machen, die mehr zu sein beanspruchen als sie sind und damit gewisse Status-Mißstände und Anmaßungen korrigieren; 5. nonkonforme Typen spielen um Abwechslung und Ausweitung ihrer Macht; 6. Oberkonformisten vorführen, die einen komischsten Tadel hinterlassen müssen, weil sie sich Gruppenstandards zu enthusiastisch gefügt haben; 7. als Ventil für aggressive Spannungen herhalten“.

Dem dialektischen Charakter der Ironie in sozialen Beziehungen haben auch Groeben und Schiele (1984, 181-182) herausgearbeitet. Die „sich wendende, schlüssende Ironie“ dient als Abwehr von als ungerecht empfundenen Machtansprüchen, der Aufrechterhaltung des Selbstkonzeptes sowie der Solidarisierung

machend) unterlegen. Die „konstruktiv-kritische Ironie“ soll einerseits die eigene Position konstruktiv verdeutlichen und bewirkt andererseits die Kontrolle des eigenen Ärgers. Die „liebvolle Ironie“ soll Kontakt und Nähe schaffen, während die „arrogante Ironie“ auf die Herabsetzung einer rangmäßig unterlegenen Person abzielt. Eine umfassende Darstellung sowohl der psychologischen Dimensionen des Witzes als auch der sozialen Handlung des Witz-Mischens und Erzählens in Organisationen gibt Neuberg (1990b).

3.3.3 Klatsch

Klatsch stellt eine häufig anzutreffende Form informeller Kommunikation in Organisationen dar (Noon & Delbridge, 1993). Aus strukturalistischer Perspektive begünstigt Klatsch jedoch die Vernachlässigung der eigentlichen Arbeit und führt zur Cliquesbildung bei den Beschäftigten. Klatsch ist daher soweit wie möglich zu unterbinden. March und Sevón (1984) haben allerdings auch positive Beiträge von Klatsch für Organisationen herausgearbeitet: Klatsch erhält die Kommunikation in Organisationen aufrecht, indem durch Klatsch die Bindungen zwischen Personen aufrechterhalten werden. Dadurch wird die Gefahr von Missverständnissen verringert und die Anpassungsflexibilität erhöht. Im folgenden sollen die Beziehungsstrukturen, die dem Klatschen zugrunde liegen, die Ursachen sowie die Wirkungen und Funktionen von Klatsch analysiert werden. Den Hintergrund dazu bildet die konzeptuelle und empirische Konversationsanalytische Arbeit von Bergmann (1987).

Klass bezeichnet sowohl einen Kommunikationsinhalt, nämlich das Weitergabe von Neuigkeiten über persönliche Angelegenheiten anderer, als auch einen Kommunikationsvorgang, nämlich dass zwei Personen über eine abwesende dritte Person, das Klatschobjekt, reden. Zur sogenannten Klatschrunde gehören neben dem Klatschobjekt ein Klatschproduzent und der Klatschrezipient. Im typischen Fall sind diese drei Personen einander gegenseitig bekannt. Der Klatschproduzent befindet sich in einem Vertrauensverhältnis zum Klatschobjekt, und aufgrund dieses Umstandes hat er Zugang zu den für Dritte abgeheimten Privatdetails. Was der Klatschproduzent aus dem abgeheimten Bereich mitteilt, ist für den Klatschrezipienten in bezug auf das Klatschobjekt potentiell brisant, pikant, einflussend oder empörend. Aufgrund des Vertrauensverhältnisses zum Klatschobjekt stellt die Preisgabe von Privaten jedoch eine massive Illoyalität dar, so dass dies Weitergabe dieser Informationen auch aus der Perspektive von Klatschproduzent und -rezipient moralisch ambivalent ist. Es kann deswegen nicht öffentlich geklatscht werden. Denn wer öffentlich Privates über jenen preisgibt, was er aufgrund einer Vertrauensbeziehung zu ihm erfahren hat, desavouiert sich selbst. Klatsch kann deswegen nur an ausgewählte Personen weitergegeben werden. Und auch der Klatschrezipient darf nicht öffentlich sein Interesse an Informationen aus dem Privatbereich bekunden, ohne sich dadurch allgemeiner Missbilligung auszusetzen. Indem Klatschproduzent und -rezipient eine Indikation miteinander teilen, wird der Klatschrezipient nicht nur zum Mitwisser, sondern auch zum Mithörer. Getratscht wird also

Kommunikationsvorgang, wodurch sich eine Gruppe von der übrigen Gruppe abgrenzt.

nur im Kriseniger Vertrauen, wodurch sein einklagendes Verhalten legitimiert wird.
Weil Klausuren moralisch verpönt ist, darf man sich nicht offiziell zum Klatschen treffen, sondern muss hinter anderen Aktivitäten verschacken. Denn man will nicht vor anderen als klatschhaft erscheinen. Klatsch ergibt sich deshalb immer scheinbar spontan, sei es am Rande einer Pause, einer (ungeplanten) Zusammenkunft oder bei einer monotonen Tätigkeit, die man in der Nähe anderer oder mit anderen zu erledigen hat. Auf diese Weise verringert sich die Gefahr, sein eigenes Aussehen zu schädigen. In subtilen Testversuchen wie z. B. durch Änderungen oder wiederholtes Thematisieren scheitern unverfänglicher Details wird das Gespräch, ob die andere Seite Interesse an Klassen sehr unattraktiv ist, weil es für beide Seiten einen hohen Untersuchungswert hat. Dieser muss jedoch von Klatschproduzent kommuniziert werden und moralisieren er die Mitteilung dramatisiert und zugleich auf seine Glaubwürdigkeit insistiert, indem er moralisierender Kommentare abgibt, so solchen einleitet und sich sogleich wieder von ihnen durch Formeln wie z. B., „Ich w... niemandem schleht machen, aber...“ distanzirt. Um die Glaubwürdigkeit zu steigern, werden angeblich wirkliche Zitate kolportiert. Zugleich entlastet sich damit der Klatschproduzent, denn er gibt ja scheinbar wieder, was das Klatschojekt selbst gesagt hat. Beim Klatschen wird jedoch nicht nur dramatisiert, skandalisiert und moralisierend abgeurteilt, sondern es wird auch Verständnis gezeigt und entschuldigt. Im Verlaufe des Klatschengesprächs kommt es jedoch zu einer Entdemotivierung, so dass die Sprecher rüder, dörber und vulgatler Als Gegenleistung wird der Klatscherzipient selbst zum Klatschproduzent und teilt nun selber Klatschen was wieder dazu führt, dass ihm erneut eine Klatschgeschichte erzählt wird. So werden interaktiv gegenseitig Serien von Klatschgeschichten ausgetauscht. Das Klatschen findet entweder durch externe Unterbrechung oder durch Erschöpfung der Beteiligten sein Ende.

Der organisatorische Bezug des Klatschens ist bereits an einigen Stellen deutlich geworden. Das scheint aber tatsächlich zutreffend: Zusammenreffen von vertrauten Personen am Kopierier-, im Pausenraum oder in der Kantine bietet ihnen Gelegenheit zum Klatschen. Wenn die Arbeit einformig und monoton ist, aber zugleich wie in manchen Büros oder Ateliers ungenutzte Verlässigung erlaubt, fördert der hohe Unterhaltungswert des Klatschens. Man setzt sich damit aber nicht nur der Gefahr aus, seine Reputation zu schädigen, sondern geht auch das Risiko ein, die eigene Arbeit zu vernachlässigen. Es gibt jedoch tiefer liegende Gründe für die Klatschmündigkeit von Organisationen. Denn die Einengung des Klatschbegriffes auf die „Weitergabe von Neuigkeiten über persönliche Angelegenheiten anderer“, wie sie von Bergmann vorgeschrieben wird, ist unwohl eig. Klatsch muss sich nicht auf die indirekten Prestige- von Privatmen beschränken. Denn es gibt neben dem Privaten auch andere Bereiche legitimer Geheimhaltung: Gegenstand legitimer Geheimhaltung in Organisationen können z. B. Amtsgeheimnisse, Personalangelegenheiten oder Gehaltslisten der oberen Führungskräfte sein. Und das Klatschobjekt muss nicht nur eine Einzelperson betreffen, vielmehr können auch ganze Gremien und ihre Beratungsprozesse zu Klatschobjekten werden. Auch der Buchhalter, der die Gehaltslisten der oberen Führungsebene kennt, die Sekretärin, die die Personalakten führt, oder der Assistent, der die Sitzungen mitzuprotokollieren hat, befindet sich in einem Vertrauensverhältnis. Diese Personen haben aufgrund dieses Umstandes Zugang zu einem für Dritte vertraulich abgegrenzten Geheimnisbereich. Und was sie dort erfahren, kann für andere ebenso brisant, relevant, einflussreich oder empörend sein, wie Mitteilungen über das Privatleben einer anderen Person.

Aber warum zwischen Personen? Zunächst sei das erinnert, dass im Gegensatz zum Gericht, das zwar nicht an jeden, aber an viele weitergeboten wird, nur mit mehrheitlichen Personen geklärt wird. Bergmann (1987, S. 209-210) führt das Klatschen auf einen Loyalitätskonflikt zurück. Einerseits hat der Klatschproduzent Loyalitätsverpflichtungen gegenüber einem Klatschobjekt. Er klatscht jedoch dann mit dem Klatschrezipienten über das Klatschobjekt, wenn er andererseits auch ihm gegenüber Loyalitätspflichten spürt. Der Klatschproduzent meint, Informationen, die für den Klatschrezipienten von Interesse sind, diesem nicht vorzuenthalten oder verschweigen zu dürfen. Der sogenannte strategische Erklärungsansatz (Folte, 1985, S. 225-227) führt das Klatschen dagegen auf drei verschiedene Ziele zurück, nämlich zum einen auf den Wunsch, sich zu unterhalten und zu amüsieren, zum anderen auf den Wunsch der Durchsetzung und Verteidigung von Interessen durch Netzwerkbildung, Informationskontrolle und moralische Abwertung der Gegner, und schließlich auf den Wunsch, wertvolle Informationen gegen andere soziale Gitter wie Anerkennung, Zuneigung, Unterstützung sowie Informationen über soziale Bewertungen einzutauschen. Der anthropologische Ansatz von Gluckman (1968) untersucht die Auswirkungen des Klatsches auf den Zusammenhalt sozialer Gruppen. Nach dieser Auffassung thematisiert Klatsch primär die moralischen Werte und Normen einer Gruppe. In Gruppen, in denen bestimmte Werte und Normen als verpflichtend anerkannt werden, wird durch Klatsch der Zusammenhalt weiger gefordert, während in Gruppen, in denen es keine verbindlichen Werte und Normen gibt, durch Klatsch das Auseinanderfallen der Gruppe beschleunigt wird. Nach funktionalistischer Auffassung, wie sie in der Soziologie vertreten wird, stellt Klatsch schließlich ein Mittel der informellen sozialen Kontrolle abweichenden Verhaltens dar: Die Angst vor dem Reputationsverlust durch Klatsch bringt Personen dazu, sich sozial konform zu verhalten (siehe dazu jedoch kritisch Bergmann, 1987, S. 193-198).

3.3.4 Gerüchte

Traditioneller Weise werden im Anschluß an Allport und Postman (1947, S. ix) Gerüche als mit Tagesereignissen verbundene Behauptungen verwendet, die im Regelfall mündlich mit dem Anspruch auf Geltung weitergegeben werden, ohne dass konkrete Beweise verfügbar sind, die die Richtigkeit dieser Behauptungen belegen könnten. Nach dieser Definition ist also der unbewiesene Charakter der mit Gerüchten transportierten Behauptungen eines ihrer wesentlichen Kennzeichen. Nach einer verbreiteten Klassifikation (Finn, 1983, S. 224) lassen sich Gerüche entsprechend ihres psychischen Hintergrundes klassifizieren, nämlich Gerüche, in denen verbreitete Ängste und Befürchtungen zum Ausdruck kommen, weitere Gerüche, die (häufig sexuell getrieben) Wünschen entgegenkommen und schließlich Gerüche, die soziale Vorurteile bestimmter Gruppen zum Ausdruck bringen. Gerade die Experimente von Allport und Postman (o. c.) zur reinen Transmission scheitern diesen letzten Punkt, nämlich dass Gerüche Ausdruck und Medium von Vorurteilen sein, eindrucksvoll zu bestätigen. Allerdings hatte bereits Higgam (1951) in einer Laborstudie gefunden, dass bei Nachrichten mit hoher Ich-Beteiligung kaum Verzerrungen gegenüber

der ursprünglichen Mitteilung auftraten. Und auch frühe Feldstudien (Caplow, 1947; Schachter & Burdick, 1955) zeigten keine oder geringfügige Verzerrungstendenzen.

In der neueren Forschung über Gerichte (s. für einen Überblick Kapteffer, 1997) werden dann die Abzente anders gesetzt. Und gerade darin ist aus organisations-theoretischer Sicht ein entscheidender Forschungszu erkennen. Gerichte werden nämlich jetzt als Informationsinstanz definiert, die über nicht-offizielle Medien weitergegeben werden. Gerichte müssen also immer vor dem Hintergrund und im Kontrast zu offiziellen Mitteilungen in offiziell legitimierten Medien verstanden werden. Gerichte sind daher primär als Konkurrenzinformationen zu offiziellen Darstellungen zu verstehen und werden über Medien weitergegeben, die für die offizielle Herrschaft kaum kontrollierbar sind. Gerichte stellen das Informationsmonopol und die Informationshoheit der offiziellen Machthaber und Stellen in einem Sozialsystem in Frage. Gerichte sind damit ein für die Kommunikation in Organisationen zentrales Phänomen.

darmt ein für die Kommunikation in Organisationen. Besonders in intranetorientierten und krisenhaften Situationen konkurrieren Gerichte mit offiziellen Darstellungen. Gerichte in Organisationen sind solche Handlungssituationen häufig unentdeckten (Kapferer, 1997, S. 222-230). Gerichte haben dann die Funktion eines Frühwarnsystems und verhindern den für die Zeit bevorstehende Entlassungen, Übernahmen, Umstrukturierungen etc. möglichst lange geheim gehalten werden, um die eigenen Handlungsspielräume nicht einzusengen, bewirken Gerichte darüber die Solidarisierung der potentiellen Verlierer und eventuell sogar überraschende Gegenworte. Dadurch verliert die Organisationspolitik die Handlungsinitiative. Falsche Gerichte können von interessierter Seite auch bewusst lanciert werden, damit eine bestimmte Instanz mit offizieller Funktion in der Organisation Stellung beziehen und sich damit festlegen muss. Auch damit soll der Handlungsspielraum des Gegners eingeengt werden. Kritische Gerichte, die z. B. den Personal- und Stellenabbau betreffen, zwischen unter den Arbeitnehmern auch häufig vor Betriebsräten auf. Sie werden von Gewerkschaften lanciert, um eine möglichst hohe Wahlbeteiligung und damit eine Stärkung der eigenen Position im Betrieb zu erreichen. Aber auch offizielle Instanzen können Gerichte streuen, und sich damit des informellen Kommunikationsmediums bedienen. Das Gericht hat dann meistens die Funktion eines Versuchsaufbaus, mit dem ausgetestet werden soll, wie die Reaktionen auf eine vermutlich unpopuläre Entscheidung ausfallen könnten. Informationsquellen, die zunächst als Gerichte kursieren und sich dann auch offiziell bestätigen, stellen für die Handlungsfähigkeit der offiziellen Organisation jedoch eine erhebliche Gefahr dar. Dann sie untergraben das Vertrauen in die offizielle Kommunikation und bewirken so einen Orientierungsverlust. Weil die offizielle Kommunikation dann weniger glaubwürdig ist, kann sie auch weniger zum Handeln motivieren.

Strukturelle Bedingungen, die in Organisations- die Entstehung von Wertungen begünstigen, sind eine intensivierte praktizierte Politik der Geheimhaltung auf der Führungsebene, ausgeprägte strukturelle Interessenkonflikte innerhalb der Organisation sowie Strukturrisiken der Organisation, die sich z. B. in Ängsten vor dem Wegfall von Privilegien bei Führungskräften, vor dem Abbau von Sozialleistungen bei Beschäftigten, vor finanziellen Übernahmen oder drohenden Massenentlassungen äußern kann.

Aktuelle Bedingungen der Entstehung von Gerichten sind dagegen vielschichtiger. Für die keine befriedigenden offiziellen Erklärungen vorliegen (Shibutani, 1966; Jäger, Anthony & Rohm, 1980). Diese Ereignisse lösen dann vor dem Hintergrund krisenhafter Strukturbedingungen kollektive Deutungsprozesse aus, die bis zu wilden Streiks führen können. So kann beispielsweise bei den Beschäftigten bekannt werden, dass von Unternehmen zentrale Gebäudekomplexe veräußert werden. Daraus entsteht bei vielen Beschäftigten das Gerücht, dass die wirtschaftliche Situation des Unternehmens in eine entscheidende Krise geraten sei. Qualifizierte Arbeitskräfte, mit guten Chancen eine neue Stelle zu finden, erwidern daher, das Unternehmen möglichst schnell zu verlassen. Da sich das Gerücht auf informellen Wegen ausbreitet, vergeht eine Zeit, bis es zur Kenntnis der offiziellen Organisation gelangt. In dieser Zeit kann das Gerücht durch immer mehr Details angereicht werden. Dieses inflationäre Anwachsen von Details in der Wachstumsphase von Gerüchten, das im Gegensatz zu den Befunden von Allport und Postman steht, die nur einen Verlust an Details festgestellt haben, bezeichnet man als Schneeballeffekt (Käpfer, 1997, S. 165f.). Man kann diese Diskrepanz damit erklären, dass beim experimentellen Paradigma der sozialen Transmission, das von Allport und Postman eingesetzt wurde, die Versuchspersonen nicht die Notwendigkeit verspürten, die Glaubwürdigkeit ihrer Aussagen zu belegen. In Feldsituationen will jedoch derjenige, der ein Gerücht kommuniziert, seinen Zuhörer überzeugen, und dafür bedient er sich der Strategie des Ausschmückens durch Details. Da das Gerücht nach einer bestimmten Inkubationszeit von vielen Seiten kolportiert wird, ist dies im Sinne des sozialen Vergleichs (Festinger, 1954; Frey, Dawenheimer, Pargé & Haisch, 1993) für viele Betroffene ein wichtiger Indikator für die Richtigkeit des Gerüchtes. Und um sich nochmals abzusichern, erkundigen sie sich wiederum bei ihren Nebstehenden und transportieren damit selbst das Gerücht weiter.

Wenn die Unternehmensleitung dann das Gerücht offiziell dementiert, und zurecht erklärt, dass man die Gerüchte verkauft habe und sie nun in Mitleid nützt, um mit den Verkaufserlösen eine Expansion des Unternehmens zu finanzieren, stößt sie auf mehrere Schwierigkeiten: Sie erreicht nur einen Teil der Betroffenen, weil nicht alle, die das informelle Kommunikationsmedium des Gerüchts nutzen, auch die offiziellen Mitteilungen der Organisationspitze zur Kenntnis nehmen. Bei denen, die das Gerücht kennen und die das Dementi zu Kenntnis nehmen, verändert sich aber die negative Bewertung der Organisation nicht mehr, wie empirische Studien zeigen (Tybout, Calder & Sternthal, 1981). Und schließlich informiert die Organisationspitze all jene, die noch nichts von dem Gerücht wussten, über das Gerücht und trägt damit selbst wieder zur Verbreitung des Gerüchts bei. Bei einem börsennotierten Unternehmen kann dies dazu zu einem massiven Kursrückgang führen. Negative Gerüchte lassen sich also nur schwer durch offizielle Dementis bekämpfen. Diese lösen vielmehr einen Bumerangeffekt aus. Offizielle Reaktionen können bestenfalls zu einer positiven Uminterpretation oder einer Überlagerung durch andere positive Informationen führen, wenn etwa beispielsweise die betroffene Firma, anstatt zu dementieren, öffentlich erklärt, dass sie ein Umsatzwachstum von 15% im nächsten Jahr erwartet (Tybout, Calder & Sternthal, 1981).

Gerüchte untergraben das Vertrauen in die offizielle Kommunikation und unterminieren damit die Handlungsfähigkeit der Organisation nach innen. Gerüchte mit reaktiven Einzelmaßnahmen zu bekämpfen, ist ein Kurieren am Symptomen. Vielmehr kommt es darauf an, eine langfristig angelegte Kommunikationspolitik zu entwickeln und danach zu handeln. An die Stelle von praktizierter Geheimhaltung muss das Ziel der Transparenz von Führungsentscheidungen treten. Über Veränderungen in der Organisation muss glaubwürdig, umfassend, kontinuierlich und aktuell informiert werden (Steinmann & Zerkel, 1993), damit auch scheinbar unbedeutende Details berücksichtigt werden und die Ausbreitung von Gerüchten bereits in der Anfangsphase gestoppt wird. Bei sonst ungünstigen strukturellen Bedingungen (s. o.) wird man allerdings eine derartige, auf Transparenz und aktuelle Information abzielende, interne Kommunikationspolitik nur in Ausnahmefällen realisieren können.

Bei der bisherigen Analyse von Gerüchten stand die damit verbundene tatsächliche oder vorgeliebte Enttölpelung von offiziellen Geheimnissen sowie die Entstehung von Deutungsmustern für vieldeutige Ereignisse im Vordergrund. Ein weiterer Typ von Gerüchten ist bisher noch nicht behandelt worden, nämlich sogenannte „exemplarische Geschichten“ bzw. „zeitgenössische Legenden“ (Kapferer, 1997, S. 328-332). Diese Geschichten sind im trivialen Alltagsleben angesiedelt und handeln von gewöhnlichen Leuten. Sie spielen in der jüngsten Vergangenheit und beanspruchen wahre Geschichten zu sein, die dem „Freund eines Freundes“ vor kurzem zugefallen sind. Z. B. „Die Freundin einer Freundin hat vor kurzem in einem Supermarkt glückig eine Kiste Bananen eingekauft. Als ihre kleine Tochter zu Hause die Kiste öffnete, ist sie von einer Schlange, die sich in der Kiste versteckt hatte, gebissen worden.“ Diese Geschichten werden auch als „schwebende Mythen“ bezeichnet, weil sie in leichten Abwandlungen seit vielen Jahrzehnten, jeweils in ein anderes Setting eingekleidet, nachweisbar immer wieder erzählt werden. Diese Geschichten enthalten oft explizit, eine Moral, die als Warnung oder Mahnung zu verstehen ist, wie etwa der Hinweis in der Bananengeschichte auf die Gefahr, die droht, wenn man beim Umgang mit dem Fremden nicht höchste Vorsicht walten lässt. Diese schwebenden Mythen gehen als das kollektive Gedächtnis für verborgene Wünsche, Ängste und Vorurteile. „Im Mittelalter erzählte man zum Beispiel, dass junge Frauen, die Umgang mit dem Teufel gehabt hätten, auf der Wange das Mal des ‚Teufelskusses‘ trügen: eine dicke schwarze Wirtz.“ (Kapferer, 1997, S. 332) Solche Geschichten sind vor allem im Kontext qualitativer Organisationsforschung (Neuburger & Komp, 1997, S. 58-106) analysiert worden und sind dort als Phänomene der Verständigung kollektiver und individueller Sinnbedeutung interpretiert worden. Die paradoxen, irrationalen und vorurteilsbehafteten Aspekte dieser Geschichten haben dort, im Gegensatz zur Aufbaugeschichte der Gerüchteforschung, dagegen weniger wissenschaftliche Beachtung gefunden.

3.4 Dritte Zwischenbilanz

Die zentralen inhaltlichen Aussagen und Befunde dieses Kapitels lassen sich wie folgt zusammenfassen. Erstens: Das Filmmodell der Kommunikation macht die Bedeutungsvielfalt von Kommunikation deutlich. Jede Mitteilung kann „Zwischen-den-Zeilen“ noch weitere Bedeutungen enthalten. In welchem Maß der Adressat sich diese nicht-expliziten Kommunikationsinhalte erschließt, hängt nach Auffassung des Filmmodells von seinen kognitiven Schemata ab. Die Grenze des Filmmodells der Kommunikation besteht jedoch darin, dass es die Bedeutung der Kommunikation vollständig beim Rezipienten lokalisiert. Dies stellt aber eine unzulässige Überdehnung einer an sich richtigen Grundannahme dar, nämlich dass das Verstehen

der Bedeutungen einer Kommunikation einen aktiven, kognitiv-konstruktiven Rezeptionsprozess darstellt. Das im nächsten Kapitel dargestellte interaktionale Kommunikationsmodell wird deutlich machen, wie der Kommunikator die Bedeutungsvielfalt der Kommunikation gezielt steuern kann, d. h. wie es ihm gelingt, mehr oder etwas anderes anzudeuten, als er eigentlich sagt, wodurch er den Rezipienten veranlassen kann, das eigentlich Gemeinte vom Gesagten zu unterscheiden. Damit lässt sich dann in bezug auf die Kommunikation zwischen dem Gesagten, dem Gemeinten, dem Mitgemeinten und dem Nebengehörten unterscheiden. Die Möglichkeiten der tatsächlichen Kommunikation sind damit aber noch nicht ausgeschöpft. Denn häufig wird nicht kommuniziert, um etwas zu sagen, sondern es wird kommuniziert, um gerade etwas nicht zu sagen. Auch dazu dient das Mittel der Vagheit von Kommunikation (s. Polenz, 1985, Kap. 2.2 und 4). Zweitens: In Organisationen lässt sich Macht nicht in der formalen Autoritätsstruktur monopolisieren. Neben der formalen Autorität bestehen parallel eine Vielzahl anderer Machtquellen und Einflussmöglichkeiten. Dies dürfte eine wesentliche Ursache dafür sein, warum sich Organisationen nicht vollständig zentral steuern lassen, bzw. warum aus informellen Interaktionen informelle Strukturen entstehen können. Drittens: Die Aktivitäten der Organisationsmitglieder lassen sich nicht vollständig formal vorprogrammieren. Neben den formalen Aktivitäten entstehen kompensatorische, repressiv-entlastende Interaktionsmuster. Ein Teil der informellen Interaktionen operiert jedoch nach dem Prinzip des Ausschlusses des Ausgeschlossenen: Gerade der informelle Spott und die Ironie der Vorgesetzten gegenüber den Untergebenen stabilisiert deren Stellung häufig stärker als jede formale Abmahnung/Vierens: Es ist sehr schwer in Organisationen, Informationen zu monopolisieren. Die Ursache dafür ist die arbeitsteilige Verfassung einer Organisation. Vielmehr muss damit gerechnet werden, dass Informationen, die geheim bleiben sollen, häufig genau die erreichen, für die sie nicht bestimmt sind. Dieser Geheimnisverlust vollzieht sich in der Form des Klatschens. Fünftens: Es gibt zwei Formen der organisationalen Kommunikation, nämlich einerseits offizielle Kommunikation und häufig zwei Formen der informellen Kommunikation. Im Gegensatz zur offiziellen Kommunikation lassen sich Gerüchte nicht steuern. Sie untergraben das Vertrauen in die offizielle Kommunikation und unterminieren damit die Handlungsfähigkeit der Organisation. Im Gegensatz zur offiziellen Kommunikation sprechen gegen die praktische Realisierbarkeit der Interaktion und Kommunikation in Organisationen sprechen gegen die praktische Realisierbarkeit ökonomischer Organisationskonzepte, wie z. B. den Agency- oder den Transaktionskosten-Ansatz (s. Ebers & Goesch, 1993). Bei dem davon ausgegangen wird, es gebe ökonomisch optimale organisationale Arrangements identifizieren zu können (Pettow, 1986, S. 219-257).

4 Der Prozess des Organisierens

Während in den bisher dargestellten Paradigmen Interaktion und Kommunikation als Teilaspekte von Organisationen verstanden wurden, nehmen Kommunikation und Interaktion in den Prozessparadigmen der Organisation eine zentrale Rolle ein. Es geht hier jedoch nicht um den Unterschied zwischen der formalen Aufbau- und Ablauforganisation, sondern um die These, dass Organisationen nur in und durch Interaktion und Kommunikation existieren. Denn Interaktion und Kommunikationsakte sind entweder direkt miteinander verknüpft, oder sie verknüpfen nicht-interaktive Handlungen miteinander. Dieser Perspektivenwechsel lässt sich wie folgt zugespitzt formulieren (Pettow, Phillips & Chapman, 1996): Wer man bisher davon ausgegangen, dass in einer Organisation kommuniziert wird, bzw. dass eine Organisation davon ausgeht, dass in einer Organisation kommuniziert wird, bzw. dass eine Organisation Kommunikation bewirkt, gehen die Prozessparadigmen davon aus, dass eine Organisation und Interaktion Organisationskonzepte erzeugen, erhalten und modifizieren. Mit diesem Perspektivenwechsel verschwimmt auch der klare Unterschied zwischen der formalen und der informellen Organisation. Die informelle Organisation ist nicht mehr alleine die Alltagspraxis im Gegensatz zu einer nach aussen dargestellten Fassade, sondern auch die noch nicht offiziell nachvollzogene Vorstufe einer sich dauernd verändernden faktischen Formalorganisation.

4.1 Die Paradigmen

Organisationen werden im Rahmen hermeneutischer Ansätze (Neuburger & Komp, 1997; Tompkins & Redding, 1995) - diese werden z. T. auch als naturalistische Ansätze bezeichnet - als Kommunikationsvorgängen verstanden. Danach entstehen und existieren Organisationen durch und in Kommunikationsvorgängen (Boden, 1994). Dabei können genuine Werte und Normen, Realisierungsbedingungen und Handlungsmuster thematisiert, geformt und verändert werden, so dass sich die Organisation von ihrer Umwelt erheblich

unterscheiden kann. In diesem Sinne können Organisationen einzigartig sein und für Ausenstehende eine fremde Welt darstellen. Obwohl Organisationen als ganzheitlicher Organismus verstanden werden, ist dies nicht gleichbedeutend mit Homogenität. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Gruppen über unterschiedliche Werte, Realitäts- und Rationalitätskonzepte verfügen können. Man spricht hier von Sub- und Gegenkulturen (Rose, 1988). Aufgrund dieser Pluralität der Perspektiven befinden sich die Ordnungen, Differenzierungen und Grenzen der Organisation in einer ständigen Veränderung. Die hermeneutischen Ansätze vermeiden zwingende kausale Determination oder unentworfene systemische Handlungsregeln. Der kausale Determination halten sie die symbolische Konstruktion von Wirklichkeiten und den vermeintlichen Systemzwängen die Handlungsoptionen der Akteure entgegen. Wie die realen Beispiele von kollektiven Selbstregungen von Selbstangehörigen zeigen, können die Akteure gleichzeitig zu Opfern ihrer eigenen symbolischen Wirklichkeitskonstruktionen werden, die sie unter einem internen Handlungsdruck setzen. Im Gegensatz zur objektiv-monologischen Hermeneutik, der es um die Erfassung von Sinnstrukturen jenseits der subjektiv intendierten Sinnstrukturen der Handelnden geht, versucht die subjektiv-dialogisch ausgerichtete Hermeneutik z. B. durch teilnehmende Beobachtung und Interviews die Intention der Akteure zu rekonstruieren, um auf diese Weise ein ideographisches Verständnis ihrer bestimmten Organisationskultur zu entwickeln und eigenständige Prozesse, die sich aus den jeweiligen Sinnkonstruktionen ergeben können, zu antizipieren.

Ein Thema, das ursprünglich vom sogenannten Symbolischen Interaktionismus entwickelt wurde und in der Organisationsforschung große Beachtung gefunden hat, ist die „negotiated order“, also das Aushandeln von Regeln (Fine, 1984; Friedberg, 1995; Krieger, 1998). Formale Organisationsstrukturen, wie sie z. B. in Stellenbeschreibungen, Organigrammen oder Verfahrensrichtlinien zum Ausdruck kommen, werden als Handlungs- und Kommunikationsregeln verstanden, die die Zusammenarbeit in Organisationen koordinieren sollen. Diese Regeln haben jedoch eine Reihe problematischer Eigenschaften: Sie sind unvollständig, weil nicht alle möglichen Fälle bekannt und vorsehbar sind und weil eine vollständige Fallenumfassung auch nicht handlungswirtschaftlich wäre. Weiterhin sind Regeln laufend korrekturbedürftig, weil die Voraussetzungen, die zur Entwicklung bestimmter Regeln geführt haben, sich kontinuierlich verändern. Darüber hinaus werden Regeln nicht immer befolgt, sei es, weil sie im Konflikt mit anderen Regeln stehen, oder sei es, weil ihre Befolgung nicht immer kontrolliert und eventuelle Abweichungen sanktioniert werden können. Ausserdem enthalten Regeln nicht ihre eigenen Anwendungsbedingungen. D. h. um eine Regel kompetent anzuwenden zu können, müssen die Sachverhalte, auf die die Regel potentiell Anwendung finden könnte, Regeln sowie der Sachverhalte, auf die sie angewandt und nicht angewandt werden sollen. Deswegen sind Regeln sowie der Sachverhalte, auf die sie angewandt und nicht angewandt werden sollen, deswegen sind individuelle Wissenssysteme, Handlungstypen oder subjektive Organisationskonzepte von zentraler Bedeutung. Dies bedeutet jedoch auch, dass es von Person zu Person unterschiedliche kognitive Repräsentationen der Regeln und der für sie relevanten Sachverhalte gibt. Um das Handeln zu koordinieren, ist es deswegen erforderlich, die unterschiedlichen Repräsentationen (Interpretationen) der Beteiligten und die deswegen erforderlich, und dies vollzieht sich in kontinuierlichen Interaktions- und Kommunikationsprozessen zu koordinieren. Und dies vollzieht sich in kontinuierlichen Interaktions- und Kommunikationsprozessen zwischen den einzelnen Personen. Organisationen werden nicht mehr als statische Strukturen, sondern als kommunikative Prozesse verstanden. Organisation als „negotiated order“ bedeutet die „allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden“ bzw. „Organisation als Kommunikieren“ (Krieger, 1998, S. 45). Für eine funktionierende Handlungskoordination ist jedoch keine vollkommene Übereinstimmung der Interpretationen erforderlich. Häufig genügt der Eindruck der Betroffenen, dass sie miteinander überbestimmen. Aus der „negotiated order“-Perspektive symbolisieren formale Regeln von bestimmten Personen oder Gruppen in der Organisation (z. B. von Managern oder Eigentümern) gewünschte Abläufe komplexer Handlungsgefolge, ohne diese jedoch - wegen der vielfältigen Interpretationspläne - determinieren zu können. Um situative Anpassungsregeln zu ermöglichen, können die formalen Regeln sogar bewusst vage gehalten werden (Eisenberg, 1984). Die Formalisierung von Regeln spielt jedoch eine mikropolitische Perspektive eine wichtige Rolle, denn die Formalisierung von Regeln strukturiert die Verhandlungsspielräume für die Akteure (Friedberg, 1995, S. 151).

Ein dritte verwendete Denkschrift ist das sogenannte „organisational sensemaking“-Paradigma (Eisenberg & Riley, 1995; Weick, 1995; Wolcott, 1993), bei dem ebenfalls der Prozess des Organisations im Vordergrund steht. „Wir bevorzugen eine Auffassung von Organisationen, die davon ausgeht, dass Organisationen andauernd auseinanderfallen und deswegen beständig neu aufgebaut werden müssen.“ (Weick, 1985, S. 67). Organisationen wird als ein Erzeugnis von ständigen Interpretationen der Inhabenden gesehen. Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder durch und für die Beteiligten verstanden. Bei diesem Prozess der „konsensuellen Validierung“ handelt es sich darum, zwischen den Organisationsmitgliedern eine

annahmehafte Darstellung dessen, was vor sich geht, auszuhandeln (Weick, 1985, S. 16). Das Ziel dieser Interpretationsvorgänge ist die Verringerung, aber nicht die Beseitigung von Sinnkomplexität für die Beteiligten. Dazu werden Teilaspekte des Erlebnisstromes eingeclammert. Diesen Teilaspekten wird eine begrenzte Anzahl von Interpretationen aufgelegt und gespeichert. Die einmal gespeicherten Interpretationsmöglichkeiten werden dann für weitere Einklammerungen und Interpretationen des Erlebnisstromes verwendet (Weick, 1985, S. 65). Durch diesen fortlaufenden, sozial ausgerichteten Sinngebungsprozess werden Realitäten geschaffen, die dann als Fakten gelten, denen man sich anpassen muss. Der Sinngebungsprozess besteht sich auch auf Handlungen. Auch sie sind (inter)subjektiv Interpretationskonstruktionen. Intentionen und Pläne werden häufig erst dem Verhalten nachträglich übergeordnet. Entsprechendes gilt auch für kommunikatives Handeln. Hier wird ein klassisches Thema aus einem Aufsatz von Krieger aus dem Jahre 1985 vertieft, nämlich „die allmähliche Verfertigung des Gedankens beim Reden“, bzw. „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sage?“ (Weick, 1985, S. 14). Stabilisiert werden Organisationen hauptsächlich durch das Netzwerk dyadischer Interaktionen der Organisationsmitglieder im Sinne der sozialpsychologischen Spieltheorie (Weick, 1985, S. 130-173), die häufig ohne Wissen, Absicht und Plan der Beteiligten entstehen, aber gleichzeitig das Verhalten der Betroffenen wechselseitig kontrollieren. Dieser Punkt ist von großer Bedeutung, denn gegen den Kultursatz der subjektiven Hermeneutik und das „negotiated order“-Paradigma wird häufig der Vorwurf erhoben, dass die intrinsischen Fern- und Nebenwirkungen der Interaktion und Kommunikation vernachlässigt würden. Es sei ein Irrtum, Organisationen allein aus den bewussten Interaktionen der Beteiligten verstehen zu wollen. Statt dessen seien sowohl die bewussten Interaktionen und Kommunikation als auch deren nicht-intendierten Handlungsfolgen und Nebenwirkungen zu berücksichtigen (s. ausführlicher Blickle, 1994, S. 219-220). Auf die strukturbildenden Auswirkungen dieser nicht-intendierten Handlungsfolgen und Nebenwirkungen wurde bereits im Zusammenhang mit den informellen Kommunikationsnetzwerken ausführlich hingewiesen, wie z. B. auf das sich Herausbilden von Kommunikationsnetzwerken oder das Sich-Verbreiten von Gerüchten.

Von Kritikern wird darauf verwiesen, dass viele Vertreter des „organisational sensemaking“-Paradigmas trotz des konstruktivistischen Realitätskonzepts sich zur Stützung ihrer Thesen hauptsächlich auf die „positivistische“ experimentelle Sozialpsychologie berufen (Krieger, 1998, S. 69-70). Dies ist jedoch erst dann ein logisches Problem, wenn radikal-konstruktivistische Positionen vertreten werden. Wenn jeder nur in seine eigenen Konstruktionen versponnen ist, wäre zwar noch Interaktion, aber keine Kommunikation mehr möglich (Näse, Groeben, Freitag & Schreier, 1991). Trotzdem bleibt ein Problem: Auch wenn dyadische Interaktion und Kommunikation die Grundbausteine von Organisationen sind, können die wechselseitigen Fern-, Neben- und Rückwirkungen bereits in einer kleinen Organisation von z. B. 100 Mitgliedern kaum noch experimentell simuliert werden (Pfeffer, 1997, S. 77-79). Auch Computerimulationen von Organisationen helfen hier nicht weiter, denn (Starbuck, 1976, S. 1101): Je realistischer und detaillierter das Modell, desto mehr ähnelt es der ungeliebten Organisation, was auch ähnliche Unverständlichkeiten und Unbestimmtheiten mit einschließt.

4.2 Das Kommunikations- und Interaktionskonzept

Das im folgenden skizzierte Interaktions- und Kommunikationsverständnis soll als „interaktionales Kommunikationsmodell“ bezeichnet werden. Um zu verstehen, wie Organisationen durch und in Interaktions- und Kommunikationsvorgängen entstehen und existieren, kann als ein Element auf die sogenannte Sprechaktheorie (Searle, 1969; Austin, 1975; Clark, 1983; Krauss & Fussell, 1996; Krauss & Chih, 1998) zurückgegriffen werden (Gron, 1983; Gioia, Dornelien & Sims, 1988). Die Grundidee der Sprechaktheorie besteht darin, Sprechen unter dem Aspekt des Handelns zu untersuchen. Sprechen ist ein Handeln, das andere zu Handeln anregt, indem man etwas sagt, kann man etwas bewirken. Die etwas sagt. Und dadurch, dass man handelt, indem man etwas sagt, kann man etwas bewirken. Die Grundbausteine sprachlichen Handelns sind die sogenannten illokutiven Sprechakte.

Bach und Harnisch (1977) haben folgende sechs Klassen illokutiver Akte unterschieden. Assertiva sind Sprechhandlungen, mit denen der Sprecher eine Meinung oder Überzeugung zum Ausdruck bringt, von der er will, dass sie von anderen akzeptiert wird. Prototypische Beispiele dafür sind: „jemandem eine Mitteilung machen“, „jemandem etwas berichten“ oder etwas prognostizieren. Expressiva sind Sprechhandlungen, mit denen der Sprecher bestimmte Gefühle gegenüber dem Adressaten zum Ausdruck bringt. Prototypische Beispiele dafür sind: „jemandem danken“, sich entschuldigen, „jemandem gratulieren“ oder „jemandem grüßen“. Direktiva sind Sprechhandlungen, mit denen der Sprecher den Adressaten veranlassen will, etwas bestimm-

tes zu tun. Prototypische Beispiele dafür sind: jemanden um etwas bitten, jemanden etwas befahlen, jemanden etwas fragen. Kommunitiv stellen Sprechhandlungen dar, mit denen der Sprecher sich selbst zu einer zukünftigen Handlung verpflichtet. Prototypische Beispiele dafür sind: sein Wort geben, einen Vertrag schließen, ein Geschäft abschließen oder etwas garantieren. Verditiva sind Sprechhandlungen, mit denen Hilfe innerhalb eines institutionellen Bereiches „Realität“ definiert wird. Prototypische Beispiele dafür sind der Pfiff des Schiedsrichters, wodurch ein Ball als ausserhalb gilt, egal ob der Ball die Aushilfe tatsächlich überreicht hat oder nicht. Effektiva sind Sprechhandlungen, durch die in einem bestimmten institutionellen Rahmen „Realität“ verändert wird. Prototypische Beispiele für den institutionellen Rahmen von Organisationen sind Einstellungen, Beförderungen und Entlassungen. Prototypische Beispiele aus anderen institutionellen Bereichen sind der Tauf- und Verheiratsakt durch den Priester oder die Verurteilung durch ein Gericht.

Wie alle Handlungen, so können auch Sprechhandlungen gelingen oder scheitern. Während jedoch der Erfolg, einen Nagel in die Wand zu schlagen, vom Werkzeug, dem Material des Nagels, der Beschaffenheit der Mauer und der Geschicklichkeit des Ausführenden abhängt, ist der Erfolg von illokutiven Sprechakten davon abhängig, dass der Sprecher soziale Regeln erfüllt, die mit ihm vom Adressaten geteilt werden, und die auch in der konkreten Situation vorliegen müssen. So erfüllt ein Auszubildender z. B. nicht die institutionellen Voraussetzungen dafür, dass er Personen einstellen oder entlassen darf. Deshalb scheitert die Aussetzung eines Auszubildenden „Hiermit entlasse ich Dich“ zu seinem Kollegen als illokutiver Akt des Entlassens. Wenn jedoch der Prokurist dies gegenüber dem Untergebenen aussert, dann hat er damit für diesen eine neue „Beschäftigungsrealität“ geschaffen. Diese sozialen Regeln werden als Geltungsbedingungen bezeichnet.

Illokutive Sprechakte stellen die Grundbausteine von Sprechhandlungen dar, weil sie für andere soziale Handlungen instrumentalisiert werden können. Ein Kollege kann z. B. versuchen, die Sympathie einer anderen Person zu erreichen, indem er sich für deren Arbeit interessiert zeigt (expressive Sprechhandlung). Oder ein Vorgesetzter kann versuchen, seinen Untergebenen einzuschüchtern, indem er auf seine Berechtigung, Personal einzustellen und zu entlassen, hinweist (assertive Sprechhandlung). Man bezeichnet dies als perlokutive Sprechhandlungsversuche (s. u. Impression Management). Ob diese perlokutiven Handlungsversuche Erfolg haben oder nicht, hängt allerdings nicht mehr von der Beschaffenheit von Regeln, sondern von empirischen Faktoren ab. Handelt es sich bei dem Mitarbeiter beispielsweise um einen hochqualifizierten Spezialisten, der für das Unternehmen auch mittelfristig nicht ersetzbar ist, wird der Hinweis des Vorgesetzten beim Adressaten wahrscheinlich keine Einschüchterung, sondern eher Bewundrung hervorrufen.

Nicht alle kommunikativen Handlungen sind jedoch Sprechakte. Denn es gibt auch sprechende Handlungen (Neuburger & Kompa, 1987, S. 151), also Handlungen, mit denen Personen kommunizieren, ohne sich dabei der gesprochenen Sprache zu bedienen (bei Neuburger und Kompa wird der Begriff der sprechenden Handlung allerdings für Routinen, Bräute, Riten und Spiele verwendet). Zu sprechenden Handlungen in dem hier vorgeschlagenen Sinn gehört die Kommunikation durch Gesten. Gesten mit universaler Bedeutung scheint es nicht zu geben. Ihre Bedeutung hängt vom Kontext, von der Person, die sie benutzt, sowie von der Kultur, in der die Personen miteinander interagieren, ab (Taylor, Poplau & Sears, 1997, S. 101). Berührungen können sowohl ein Zeichen für Freundschaft, Zuwendung und sexuelles Interesse sein, als auch ein Zeichen für Herablassung, Dominanz und Kontrolle (Brehm & Kassia, 1996, S. 83). Ebenso kann ein intensiver Blickkontakt entweder Zuneigung und Intimität oder Drohung und Feindseligkeit bedeuten. Allerdings sind die Signale aus den verschiedenen non-verbalen Kanälen häufig redundant, so dass sich aus ihrer gemeinsamen Verwendung eine eindeutige Botschaft ergibt (Krauss & Chiu, 1998, S. 48-50). Gesten mit einer klaren Definition innerhalb einer bestimmten Kultur bezeichnet man als Embleme (Ekman, 1976). Darüber hinaus scheint es kulturspezifische Darstellungsgestalt zu geben, wenn und wie Emotionen ausgedrückt sind. Ein Lachen drückt beispielsweise in Japan entweder Übermutigkeit oder Verlegenheit aus, während es im amerikanischen Sprechraum Freundschaft signalisiert (Taylor, Poplau & Sears, 1997, S. 103). Allerdings ist ein Lachen nicht einfach nur ein Lachen. Ekman (1985) hat 19 verschiedene Varianten des Lachens unterschieden. In Bezug auf die Relation von verbalen, para-verbalen und visuellen Kommunikation werden häufig die Studien von Mehrabian (1972) zitiert, wonach für die affektive Tönung von Kommunikation die verbale Komponente eine untergeordnete Rolle spielt. Fünfundfünfzig Prozent der Varianz werde durch den visuellen Kanal, 38 Prozent durch den para-verbalen Kanal und nur sieben Prozent durch den verbalen Kanal aufgeklärt. Bei diesen Befunden scheint es sich jedoch um Laborbefunde zu handeln. Denn Krauss, Apple, Morency, Wenzel und Winton (1981) fanden beim Einsatz von natürlichen Kommunikationsmaterial in einer experimentellen Studie, dass die affektive Tönung (d. h. die evaluative

Komponente im Sinne des semantischen Differentials) der Kommunikation hauptsächlich auf die verbal-semantische Komponente zurückzuführen war.

Eine weitere Klasse sprechender Handlungen sind bestimmte sogenannte symbolische Handlungen (Pfeffer, 1981, S. 36-44). Um die Wichtigkeit einer Angelegenheit zu demonstrieren, kann man als Führungskraft erkennbar viel Zeit für sie verwenden. Oder um einen Neuanfang zu signalisieren, wird die Innenausstattung von Büros renoviert oder die Gebäudefassade verändert. Die Kommunikation wird dadurch möglich, dass ein Indikator gezielt für eine größere Sinnerkennung verwendet wird. Beispielsweise ist die Zeit einer Führungskraft knapp. Die Führungskraft sollte sie nur für Führungskraft einsetzen und Unwichtiges an Nachgeordnete delegieren. Wenn sich nun aber ein Führungskraft viel Zeit für eine Angelegenheit nimmt, muss diese Angelegenheit wichtig sein. Wenn eine Führungskraft unterstellt, dass derartige Überlegungen von ihren potentiellen Adressaten angestellt werden, kann sie, durch die Zeit, die sie für etwas verwendet, den Versuch der symbolischen Kommunikation unternehmen. Ob dieser Kommunikationsversuch jedoch gelingt, hängt davon ab, wie die Adressaten den Indikator interpretieren. Denn viel Zeit für etwas zu verwenden, kann beispielsweise auch darauf zurückzuführen sein, dass man etwas gerne tut. Der symbolische Kommunikationsversuch scheitert beispielsweise dann, wenn die Adressaten den Vorgang so interpretieren, dass der Vorgesetzte gerade wieder einmal sein Steckbrief liest.

Allerdings stellen nicht alle symbolischen Handlungen dar, sondern viele symbolische Handlungen sind perlokutive Sprechakte. Wenn beispielsweise nach einem Firmenankund ein leitenden Angestellten fristlos gekündigt wird (illokutiver Akt), soll damit signalisiert werden, dass diese Person für den Standard verantwortlich war und die Organisation sich von seinen Praktiken deutlich distanzieren möchte (perlokutive Absicht). Die Akzeptanz von symbolischen Handlungen durch die Adressaten ist um so wahrscheinlicher, je unartikulierter deren eigene Präferenzen sind, je weniger gut sie über die tatsächlichen Sachverhalte informiert sind, je unbürokratischer die Sachverhalte selbst als solche sind, je geringer das Interesse für detaillierte Informationen bei den Adressaten ist und je positiver sie für den Kommunikator vorgehensnormen sind (Pfeffer, 1981, 28-34; Blickle, 1993).

Kommunikative Akte stehen jedoch nicht für sich alleine, sondern sind auf Anschlusshandlungen bezogen, wobei für den Adressaten in der Regel mehrere und nicht nur eine Anschlussoption besteht (Thiel, 1993, S. 110-117). Wer grüßt, erwartet einen Gegengruß. Wer fragt, möchte eine Antwort bekommen. Wer ein Angebot macht, erwartet eine Stellungnahme etc. (Pflummert, 1997, S. 63-64). Man bezeichnet diesen aufeinander bezogenen Kommunikationsakt als grenzende Paare (Clark, 1985, S. 206-208).

Der Vollzug eines kommunikativen Aktes hat also verschiedene Wirkungsdimensionen. Als illokutiver Sprechakt aktualisiert er für die Kommunikationspartner die ihm zugrunde liegenden sozialen Regeln. Gelte der illokutive Sprechakt, werden damit diese Regeln zwischen den Kommunikationspartnern als geltend bestätigt. Ob und wie sprechende Handlungen als solche verstanden werden, hängt vom Kontext, von der Person, die sie benutzt, vom Adressaten und seinen Schemata sowie von der (Organisations-)Kultur, in der die Personen miteinander interagieren, ab. Darüber hinaus bereitet ein kommunikativer Akt Anschlusshandlungen vor. Ausserdem hat der Kommunikationsvorgang selbst auch Rückwirkungen auf den Kommunikator, wie die Bemerkung von Weick: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sage, was ich sage“ (Weick, 1985, S. 14) verdeutlicht. Nicht immer ist es so, dass der Kommunikator, der er kommuniziert, bereits weiss, was er kommunizieren möchte. Und manchmal kann es so sein, dass der Kommunikator etwas kommuniziert hat, was für ihn selbst erst dadurch, dass er es kommuniziert hat, volle Klarheit und Deutlichkeit erlangte. Das Gemeinte steht also nicht immer bereits kognitiv bereit, um dann in einen Kode transformiert zu werden (Enkodierung), sondern das Gemeinte entsteht manchmal erst im Prozess der Kommunikation. Darüber hinaus wirkt der Kommunikator auf den Adressaten ein und kann damit empirische Effekte auslösen, die für beide nicht-geplante und unüberschaubare Fern- und Nebenfolgen haben können, wie z. B. das sich Herausbilden eines Kommunikationsnetzwerkes oder das Sich-Verhalten von Gerüchten.

Nun zum Ausbilden von organisationalen Regeln: Organisationale Regeln können Handlungs- (z. B. eingehende Ware muss auf ihre Vollständigkeit, Unversehrtheit und Fristigkeit hin überprüft werden!) und/oder Kommunikationsregeln (z. B. Mädel- oder Rücksprechpflichten) sein. Trotzdem muss das Ausbilden von Regeln nicht in explizit sprachlicher Form stattfinden. Das Ausbilden kann sich auch in sprechenden Handlungen vollziehen. Um seine Position zu behaupten, kann man z. B. Tatsachen schaffen, hartnäckig so weitermachen wie bisher, die Kommunikation verweigern, das Thema wechseln, an anderer Stelle die gewünschte Kooperation einstellen oder sich anderen Personen zuwenden. Trotzdem dürfte das sprachliche Ausbilden von organisationalen Regeln wohl die differenzierteste und naheliegendste Form sein,

Regeln auszuhandeln. Wenn man davon ausgeht, dass Organisationen auch durch und in Kommunikation entstehen und existieren, und Kommunikationsregeln einen wesentlichen Teil von organisationalen Regeln ausmachen, dann stellt das sprachliche Aushandeln von Kommunikationsregeln eine Form der Meta-Kommunikation dar.

Von Grice (1979) ist eine Meta-Regel sprachlicher Kommunikation herausgearbeitet worden, die er als Kooperationsprinzip bezeichnet hat. Sie lautet: „Mache deine Gesprächsbeiträge jeweils so, wie es von dem akzeptierten Zweck oder der akzeptierten Richtung des Gesprächs, an dem Du teilnimmst, gerade verlangt wird.“ (Grice, 1979, S. 248) Dieses Kooperationsprinzip wird in vier Kategorien weiter spezifiziert. Die Kategorie der Quantität umfasst zwei weitere Maximen: „1. Mache deinen Beitrag so informativ wie (für die gegebenen Gesprächszwecke) nötig. 2. Mache deinen Beitrag nicht informativer als nötig.“ (Grice, 1979, S. 249) Die Kategorie der Qualität umfasst eine Ober- und zwei Untermaximen. Die Obermaxime lautet: „Versuche deinen Beitrag so zu machen, dass er wahr ist.“ Die Untermaximen lauten: „Sage nichts, was Du für falsch hältst.“ und „2. Sage nichts, wofür Dir angemessene Gründe fehlen.“ Die Kategorie der Relation enthält die Maxime „Sei relevant“. Die Kategorie der Modalität enthält die Obermaxime „Sei klar“ mit den vier Untermaximen „1. Vermeide Dunkelheit des Ausdrucks. 2. Vermeide Mehrdeutigkeit. 3. Sei kurz (vermeide unnötige Weitschweifigkeit. 4. Der Reiz nach.“ (Grice, 1979, S. 250) Das Kooperationsprinzip und seine Konkretisierung in den verschiedenen Maximen stellen nach Grice wechselseitige Erwartungserwartungen von Kommunikationsteilnehmern dar. Wer kommuniziert, erwartet von seinen Kommunikationspartnern, dass sie entsprechend diesen Maximen kommunizieren. Und er erwartet, dass diese Erwartungen auch an ihn richten. Und er erwartet, dass sie seine Erwartungen erwarten. Werden diese Erwartungen von den Kommunikationsteilnehmern erfüllt, führt dies dazu, dass sowohl die Kommunikationsökonomie als auch das wechselseitige Verständnis optimiert werden.

Eine der grundlegenden Einsichten, die sich aus dem Kooperationsprinzip der Gesprächskommunikation ergeben, ist, dass sprachliche Kommunikation auch oder gerade deswegen funktioniert, weil sie, im Verhältnis zu dem, was alles gesagt werden könnte, unvollständig ist. Herrmann (Herrmann & Grabowski, 1994, S. 59f.) hat dies als „*gap-principle*“-Prinzip bezeichnet. Die Äußerung ist also auch bei funktionierender Kommunikation nur die Spitze des Eisbergs des Gemeinten. Und dieser kommunikatorseitige Selektivität entspricht rezipientenseitig der Zwang zur Schlussfolgerung, bei dem er über das unmittelbare Gemeinte hinaus das Gemeinte erschließen muss. Bruner (1957) hat diesen Sachverhalt anschaulich mit dem Schlagwort „going beyond the information given“ umschrieben. Dies bedeutet, dass auch sogenannte vollständige und umfassende Informationen stets Teilinformationen bleiben, die je nach Schlussfolgerungen, die man daraus zieht, so oder so verstanden werden kann. Der Vorgesetzte, der lückenlose Aufklärung fordert, bekommt also stets nur Ausschnitte von Sachverhalten explizit dargestellt. Und der Sprecher oder Schreiber verlässt sich darauf und muss sich sogar darauf verlassen, dass der Rezipient stille Folgerungen anstellt, um aus dem Gemeinten das Gemeinte zu erschließen. Man könnte dies als die unvermeidbare Ambiguität von Kommunikation bezeichnen, die jedoch nicht identisch ist mit der sogenannten kalkulierten Verdecktheit (s. u.). Das bereits angesprochene Problem der sogenannten semantischen Informationsdistanz sowie die Probleme in der Verständigung zwischen Untergebenen und Vorgesetzten (s. o. 2.3.3) haben hier ihre eigentliche Wurzel. Was der Vorgesetzte bündelt, ist ein Bruchteil seines Sinnhorizontes. Der Untergebene bezieht diesen gelluserten Splitter als Rezipient dann jedoch auf seinen eigenen Sinnhorizont. Da diese Sinnhorizonte aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven nicht identisch sind, ist gelingende Verständigung eine Situation zu erlangende gemeinsame Leistung (Grunmann, 1992; Krauss & Cina, 1998, S. 44-47).

Eine weitere wichtige Funktion des Kooperationsprinzips besteht darin, sprachliche Indirektheit zu ermöglichen (Krauss & Fussell, 1996, S. 666). Dies geschieht dadurch, dass der Kommunikator offensichtlich gegen eine oder mehrere Maximen des Kooperationsprinzips verstößt und damit dem Rezipienten nahelegt, selbständig die eigentliche Bedeutung des Sprachaktes zu erschließen. Wenn jemand z. B. in einem Referenzrahmen für einen Verkäufer nur vermerkt, „xy habe eine sehr leserliche Handschrift“, dann stellt dies eine offensichtliche Verletzung der Maxime der Relevanz dar. Denn eine leserliche Handschrift zu haben, gehört kaum zu den relevanten Qualifikationen für einen Verkäufer. Der Kommunikator fordert den Rezipienten also dazu auf, die Schlussfolgerung abzuleiten, dass xy keine für die Tätigkeit eines Verkäufers relevanten Qualifikationen hat. Sprachliche Indirektheit bedeutet also, dass der Sprecher mehr oder etwas anderes meint, als er aussert. Das Kooperationsprinzip erklärt, warum er trotzdem erwarten kann, richtig verstanden zu werden. Hier liegt eine direkte Ergänzung zum Filmmodell der Kommunikation vor. Im Filmmodell wird der aktive, kognitiv-konstruktive, schamgeleitete Rezeptionsvorgang in den Mittelpunkt gerückt. Das Kooperationsprinzip der Kommunikation zeigt dagegen auf, wie der Kommunika-

tor die Rezeption des Adressaten steuern kann. Die Wirksamkeit des Kooperationsprinzips ist in zahlreichen psychologischen Untersuchungen experimentell nachgewiesen worden (Groeben, Seemann & Driehmann, 1985; Schwarz, 1994). Putnam und Jones (1982) konnten zeigen, dass tastende und indirekte Angebote häufiger zur Annäherung in Verhandlungen führen, als direkt und explizit formulierte Positionen, die oft eine Konfliktreaktion bewirken.

Die Ermöglichung indirekter Sprechhandlungen, also der Umstand, dass ein Sprecher mehr oder etwas anderes meint, als er aussert, und dass der Adressat trotzdem das eigentlich Gemeinte erschließen kann, ist eine wesentliche Funktion des Kooperationsprinzips. Dabei wird das Kooperationsprinzip offensichtlich und damit nur scheinbar verletzt. Die verdeckte und damit tatsächliche Verletzung des Kooperationsprinzips ist eine weitere Kommunikationsphänomene von großer Relevanz. Eine ganz wesentliche Klasse verdeckter Verletzungen des Kooperationsprinzips ist die Verletzung der Maxime der Qualität, die lautet: „Versuche deinen Beitrag so zu machen, dass er wahr ist.“ Nur weil die Erwartungs-Erwartung besteht, dass diese Maxime beachtet wird, ist es überhaupt möglich, andere zu belügen. Allerdings sind Täuschungen nicht auf den Bereich der sprachlichen Kommunikation beschränkt. Täuschungen können auch durch das Handeln (Manipulation) an die aussersprachlichen Realität herbeigeführt werden. Eine weitere Klasse verdeckter Verletzungen des Kooperationsprinzips betrifft die Kategorie der Modalität und hier insbesondere der Maxime „Vermeide Mehrdeutigkeit“ (Eisenberg, 1984). Durch kalkulierte Ambiguität können Personen oder Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Zielen an einen Vorgesetzten, eine Abteilung oder die gesamte Organisation gebunden werden. Dabei werden Werte so allgemein formuliert, dass unterschiedliche Personen oder Gruppen sie jeweils im Sinne ihrer Ziele interpretieren können und sollen. Durch kalkulierte Ambiguität können also konfliktierende Interessen neutralisiert werden. Eine weitere Funktion kalkulierter Ambiguität liegt darin, dass sie erlaubt, nachträglich Aussagen oder Ziele zu revidieren, ohne für andere inkonsistent zu erscheinen. Kalkulierte Ambiguität erleichtert damit die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Die dritte wesentliche Funktion kalkulierter Ambiguität liegt in der Möglichkeit, Sachverhalte zu verbergen. In Organisationen dient dies häufig dem Schutz privilegierter Positionen vor dem Zugriff anderer.

Für das Aushandeln organisationaler Regeln spielt das Kooperationsprinzip der Kommunikation also in dreierlei Hinsicht eine wesentliche Rolle. Wird es von beiden Seiten explizit beachtet, führt dies zur Effektivierung des wechselseitigen Verständnisses. Dies kann jedoch eine Eskalation von Konflikten bewirken. Die offensichtliche und damit nur scheinbare Verletzung des Kooperationsprinzips erlaubt es dagegen, Positionen und Forderungen indirekt zu formulieren, um damit sich und dem Kommunikationspartner mehr Reaktionsmöglichkeiten zu geben. Die verdeckte und damit tatsächliche Verletzung des Kooperationsprinzips ermöglicht zum einen die Täuschung des Kommunikationspartners und zum anderen kalkuliert Verdecktheit. Schließlich dürfte die Ersetzung von sprachlichen Ausdrücken durch sprechende Handlungen ebenfalls eine kalkulierte Ambiguitätsstrategie darstellen (s. zu weiteren Formen der faktischen Kommunikation Coody & McLaughlin, 1990).

Neben dem kommunikativen Handeln und den Möglichkeiten, die das Kooperationsprinzip der sprachlichen Kommunikation zum Aushandeln von Regeln bietet, stellt der Prozess der organisationalen Sinngebung (organizational sensemaking) die dritte wesentliche Säule der prozessualen Kommunikations- und Interaktionskonzeption dar. Richtungsweisende Arbeiten wurden dazu von Pfeffer (1981) und Weick (1995) vorgelegt. Dabei lassen sich im Anschluss an Neuburger (1989, 1990a, S. 244-260) zwei fundamentale Prozesse unterscheiden. Nämlich zum einen der Prozess der Sinnbildung und zum anderen der Vorgang der Sinnbindung.

Der Vorgang der Sinnbildung, der z. T. auch als Framing bezeichnet wird (Fairhurst & Sarr, 1996), bezieht sich auf die Verflüssigung bestehender Sinnstrukturen, d. h. es soll zu einer kognitiven Umstrukturierung kommen. Etwas scheinbar Bekanntes soll in einem neuen Licht erscheinen oder etwas Neues oder Unverständliches soll einen bekannten Sinn erhalten. Dazu stehen verschiedene Kommunikationsmittel zur Verfügung wie z. B. die metaphorische Darstellung eines Sachverhalts, das Erzählen eines Witzes oder einer Geschichte oder eine argumentative Auseinandersetzung. Die Metaphorisierung ermöglicht es, noch nicht mit Namen belegte Eigenschaften sprachlich auszudrücken (Weick, 1985, S. 72). „So lässt sich beispielsweise die Forderung, Organisationen als Zeile zu bauen, Assoziationen aus, die bislang noch nicht mit Worten von anderen abgeordnet, man ist kaum von der Umwelt abgegrenzt usw.“ (Kieser, 1998, S. 59) Ein schlechtes von einem Alibi-Effekt (eine Denk-Umgabe) bewirken, bei der zwei unvermeidbare Bezugssysteme in einem Geistesblitz kurzgeschlossen werden (Neuburger, 1990b, S. 17-37). Das Erzählen einer Geschichte er-

scheift eine zeitliche und kausale Strukturierung von ursprünglich unmittelbaren Erfahrungen. Und indem eine Person so über ihre eigenen Erfahrungen berichtet, konstruiert sie damit auch einen Teil ihrer persönlichen Identität (Weick, 1995, S. 127-132). Beim Argumentieren werden bisher als selbstverständlich und unhinterfragt hin-genommene Annahmen in Zweifel gezogen und alternative Sichtweisen propagiert. Also im Gegen-zug werden plausible Begründungen als Rechtfertigung konstruiert. Das Argumentieren kann also substantiell neue Einsichten erzeugen (Toulmin, 1975; Billig, 1989). Auch nicht-sprachliche symbolische Handlungen können zur Sinnbildung verwendet werden (s. o.), z. B. um die Aufmerksamkeit zu lenken und um Prioritäten zu kommunizieren (Neuburger & Kompa, 1987, S. 250-251). Die kommunikative Dimension der Sinnbildung hat folglich zwei Aspekte. Zum einen geht es nicht um Metaphern, Witze, Geschichten, Argumente oder Symbole, sondern darum, dass etwas Bekanntes kognitiv ver-rückt oder etwas Fremdes kognitiv zurecht gerückt wird, also um die Verwendung von Metaphern und Symbolen, das Erzählen von Witzen oder das Debattieren. Und dieser Vorgang erfordert zum anderen einen aktiven, kognitiv-konstruktiven Verarbeitungsprozess, bei dem der Mitspieler versucht, die Metapher oder das Symbol zu entschlüsseln, den Witz zu verstehen oder ein Argument des anderen zu widerlegen.

Sinnbildung beinhaltet den Versuch, bestimmte Sinngehalte zu objektivieren, d. h. bestimmte Einsichten und Ansichten in Metaphern, Erzählungen, Witzen oder Argumenten als Texte festzuhalten. Sie können jedoch auch in Interaktionsmustern wie z. B. Ritualen, Gewohnheiten, Vorgehensweisen, Abläufen oder in Gegenständen wie Gebäuden, Einrichtungen (Ornstein, 1989) oder Kleidungsstücken (Kafaei & Pratt, 1993) fixiert werden. Damit wird Sinn vergangenheitsstabilisiert. Beispiele solcher Vergangenheitsstabilisierungen sind Entscheidungsregeln oder Auswahlverfahren, die Rationalität, Fairness, Chancengleichheit oder Effizienzoptimierung symbolisieren sollen. Damit soll die ursprüngliche Sinnbildung, z. B. dass in dieser Organisation nicht mehr Verwandtschaftsbeziehungen, persönliche Sympathien und subjektive Willkür zählen, dargestellt und durch-gesetzt werden. Derartige Sinnbildungen müssen nicht nur von oben nach unten verlaufen. Durch rituell wiederholte Witze und Erzählungen können auch bestimmte Einschätzungen der Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten festgehalten und weitergegeben werden. Wie z. B. mit der Frage „Wer schneidet bei uns im Assessment-Center immer am besten ab?“ und der Antwort „Natürlich die Kinder unserer leitenden Angestellten!“. Die Sinnbildungen können also sowohl eine offizielle Bedeutung als auch einen latenten Hintergrund haben. Eine der zentralen Funktionen von Sinnbildung in Organisationen besteht darin, dass sie koordiniertes Handeln ermöglicht, weil sie zeitlich stabile und über Personen und Sachen hinweg verallgemeinerbare Erwartungen schafft. Wie bereits angedeutet, stehen Sinnbildung und Sinnbezug in einem zirkulären Verhältnis. Sinnbildung verleiht ständige Sinnbildungen oder assimiliert Neuentwürfe und Umgestaltungen an bestehende Sinnbildungen. Um andererseits zu verhindern, dass neue Einsichten und Ansichten wirkungslos bleiben oder sich rasch wieder verflüchtigen, werden sie durch Sinnbildung verfestigt und zur Wirkung gebracht.

4.3 Spezifische Themenfelder

Im folgenden soll der Interaktions- und Kommunikationsprozess des Organisierens an vier exemplarischen Themenfeldern vertieft werden: Wahrgenommene Fairness, Impression Management, Rolleninteraktion und Rollenklärung.

Neuere Erkenntnisse zur Beurteilung der Fairness von organisationalen Entscheidungsprozessen zeigen, dass Personen aus der Art und Weise, wie in Organisationen sie berührende Entscheidungen getroffen werden, in welchem Ausmaß sie Gelegenheit haben, dazu Stellung zu beziehen und wie die Entscheidungen kommuniziert werden, ableiten, welchen Wert sie für ihre Vorgesetzten und die Organisation haben. Dies beeinflusst ihren Selbstwert sowie ihr Selbstbild (self-identity) in der Organisation und hat Rückwirkungen auf ihre Einschätzung der moralischen Legitimität der Organisation und der in ihrem Namen handelnden Vorgesetzten. Während es im Zusammenhang mit der Beurteilung der Fairness von organisationalen Entscheidungsprozessen u. a. darum geht, welche Auswirkungen dies auf das Selbstbild der Betroffenen hat, steht beim sogenannten Impression Management schwerpunktmäßig im Vordergrund, wie Personen versuchen, bestimmte soziale Identität (Fremdbilder) von sich in Organisationen an andere zu vermitteln. Durch die Darstellung einer Identität versuchen sie zugleich, interpersonale Situationen zu strukturieren. Das Auseinanderfallen von Identität stellt jedoch nur einen, wenn auch bedeutsamen Aspekt der sozialen Interaktionen und Kommunikationsvorgänge dar, in denen sich Organisationen ereignen. Beim Konstrukt der Rolleninteraktion und sowie beim Vorgang der Rollenklärung stehen dagegen die Prozesse der interperso-nalen Koordination der Aufgabenerfüllung im Vordergrund. Diese Interaktions- und Kommunikations-

prozesse sind häufig durch ein hohes Maß an Ambiguität und interpersonaler Konfliktfähigkeit gekennzeichnet. Rückmeldungen können zur Klarstellung und zur Konfliktreduzierung beitragen, sie können jedoch auch negative Emotionen schüren, die Anstrengungsbereitschaft verringern und Lernfortschritte behindern.

4.3.1 Wahrgenommene Fairness

Wenn die empirischen Sozialwissenschaften sich mit Fairness befassen, dann versuchen sie nicht die normative Frage zu klären, was eine gerechte Lösung konfliktrender Ansprüche darstellt - dies ist die Aufgabe der Ethik, sondern sie versuchen zu beschreiben und zu erklären, was von Personen als gerecht oder ungerecht beurteilt wird, wie sie darauf in ihrem Handeln reagieren und welche Ursachen es dafür gibt, dass Menschen in Bezug auf Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit so oder anders urteilen und sich verhalten. Im folgenden werden die Begriffe Fairness und Ungerechtigkeit synonym gebraucht.

In der Sozialpsychologie ist es üblich, drei Aspekte von Fairness zu unterscheiden (Tyler & Smith, 1998): die distributive Verteilungsgerechtigkeit, die prozedurale Verfahrensgerechtigkeit sowie die ausgleichende, retributive Gerechtigkeit. Bei der Erforschung der Verteilungsgerechtigkeit geht es zum einen um die Frage, wie Personen Ressourcen wie z. B. Zuwendung, Status, Information, materielle Güter, Dienstleistungen oder Geld verteilen, also z. B. nach dem Beitragsprinzip, nach dem Gleichheitsprinzip oder nach dem Bedürftigkeitsprinzip. Zum anderen geht es um die Frage, wie Personen die Ergebnisse der Verteilung von Ressourcen bewerten und welche weiteren Reaktionen diese Bewertungen bei ihnen auslösen. Bei der Erforschung der Verfahrensgerechtigkeit steht dagegen die Frage im Vordergrund, auf welche Art und Weise Entscheidungen getroffen werden, also mit welchen Mitteln, nach welchem Prozedere, und in welcher interaktionalen Form eine Entscheidung getroffen wird und kommuniziert wird, wie dieses Vorgehen von den Betroffenen oder Beobachtern bewertet wird und welche weiteren Reaktionen es auslöst. Bei der Erforschung der retributiven Gerechtigkeit geht es schließlich darum, wie Personen auf Regelverstöße reagieren. Im Mittelpunkt der bisherigen organisationspsychologischen Forschung zur bzw. -abwertungen reagieren. Im Mittelpunkt der bisherigen organisationspsychologischen Forschung zur bzw. -abwertungen reagieren. Im Mittelpunkt der bisherigen organisationspsychologischen Forschung zur bzw. -abwertungen reagieren.

Der Ausgangspunkt zahlreicher Studien zur distributiven Gerechtigkeit in Organisationen ist die These, dass Personen in sozialen Interaktionen Erwartungen dazu haben, was sie für sich selbst als angemessenes Ergebnis dieser Interaktion beanspruchen können. „Eine Person, die mit anderen in einer Tauschbeziehung steht, wird erwarten, daß sich die Gewinne einer jeden proportional zu ihren Investitionen verhalten und, falls beide von dritter Seite belohnt werden, daß diese dritte Instanz bezogenes Verhältnis zwischen beiden respektiert.“ (Homans, 1968, S. 206) Im Kontext von Organisationen stellen diese dritte Instanz entweder die Vorgesetzten oder die Organisation als ganz dar. Diese These ist von Adams (1965) in seiner Inequity-Theorie dahingehend erweitert worden, dass wenn das wahrgenommene Verhältnis aus eigenen Ergebnissen und Beiträgen nicht mit dem wahrgenommenen Verhältnis der Ergebnisse und Beiträge der Vergleichsper-son übereinstimmt, Personen diese Beziehung als unangemessen beurteilen. Sie fühlen sich dann unbe-friedigt und versuchen, ihr Unbehagen durch Wiederherstellung der Equity zu beseitigen (siehe für einen Überblick Müller & Hasselbrunn, 1993; Cropanzano & Greenberg, 1997).

Die Inequity kann in zwei Richtungen vorliegen: Entweder ist die Relation von Ergebnissen zu Beiträgen höher oder niedriger als die der Vergleichsperson. Empirische Befunde zeigen, dass Personen, die sich überbezahlt fühlen, zunächst mit höherem Einsatz reagieren, um ihr Unbehagen abzubauen (Greenberg, 1988). Im Lauf der Zeit verändern sie jedoch ihre Einschätzung der Aufgabe, die sie danach so wahrnehmen, dass ihnen die höhere Bezahlung dann als völlig angemessen erscheint (Lawler, 1968). In der Folgezeit fällt ihre Anstrengung wieder auf das frühere Niveau zurück. Fühlen sich Personen dagegen gegenüber anderen benachteiligt, senken sie ihre Arbeitsleistung ab (Cowherd & Levin, 1992; Pfeffer & Langton, 1993), fehlen häufiger bei der Arbeit (Guert, Bunn & Schaufeli, 1994) oder verlassen die Organisation (Valenzi & Andrews, 1971; Schwarzwald, Kosiowski & Shalit, 1992).

Das Gefühl der Benachteiligung gegenüber anderen kann jedoch auch zu Interventionen bei dem als Vergleichsperson herangezogenen Interaktionspartner oder zu Kompensationsforderungen an die Orga-nisation führen. Konflikte können sich auch daraus ergeben, weil Personen unterschiedlicher Meinung darüber sind, was als Beitrag und was als Ergebnis zu beurteilen ist. Ausserdem haben Personen die Tendenz, ihre eigenen Beiträge zu kollektiven Anstrengungen zu überschätzen, was ebenfalls häufig zu

Konflikte führt (Tyler & Smith, 1998, S. 600). Um derartige Konflikte zu vermeiden, können Organisationen verbindlich festlegen, wie Beiträge und Ergebnisse zu verrechnen sind und die Einhaltung dieser Regeln auch kontrollieren. Walster, Walster und Berscheid (1978) haben darauf hingewiesen, dass durch derartige Verteilungsordnungen in Organisationen der gemeinsame Nutzen maximiert werden kann. Wenn Organisationen diejenigen Mitglieder belohnen, die andere im Sinne der Equity fair behandeln, und diejenigen bestrafen, die andere unfair behandeln, lernt auch das Individuum, dass es langfristig vorteilhafter ist, sich im Sinne der organisationsinternen Verteilungsordnung zu verhalten.

Die Akzeptanz derartiger organisationaler Verteilungsordnungen mag ein Grund dafür sein, warum Personen, beim Erleben eines persönlichen Ungerechtigkeits befragt, sehr selten ungesunde Entlohnungen erwählen (Mikula, 1986). Allerdings hängt die Zufriedenheit mit der Bezahlung auch von der Verteilung der Löhne und Gehälter sowie der individuellen Einkommenshöhe ab. Pfeffer und Davis-Blake (1992) konnten zeigen, dass bei stark differenzierten Entgelten in Organisationen der Stellenwechsel bei den Hochbezahlten steigt, aber bei den Niedrigbezahlten hoch war.

Zumindest in der amerikanischen und der deutschsprachigen Kultur herrscht ein hoher sozialer Konsens darüber, dass in Leistungsorganisationen die finanziellen Ressourcen nach dem Equity-Prinzip verteilt werden sollen. Bei anderen Ressourcen, wie etwa sozial-emotionaler Zuwendung (Maritz & Hardin, 1994) oder bei anderen Interaktionsformen (z. B. in Freundschaftsbeziehungen oder in der Familie) (Schwinger, 1984) werden dagegen andere Verteilungsprinzipien wie etwa das Gleichheits- oder Bedürfnisprinzip präferiert. Aber trotz des hohen Konsenses in bezug auf die Präferenz für das Equity-Prinzip bei den Betroffenen von Verteilungsgeschwindungen in Organisationskontexten orientieren sich Entscheider häufig nicht nur daran, sondern auch am Ziel der Aufrechterhaltung der Harmonie oder der Vermidung von Konflikten (Greenberg & Cohen, 1982). Denn häufig kommt es nicht nur darauf an, was als gerecht wahrgenommen wird, sondern auch darauf, was allgemein gerechtfertigt werden kann (Mikula, 1984; Greenberg, 1990).

Eine Frage, die im Kreise der Equity-Theoretiker bis heute noch keine befriedigende Antwort gefunden hat, ist die nach der Unterscheidung zwischen unfairen Verteilungsergebnissen einerseits (Cropanzano & umangenehmen (unfavourable), aber dennoch fäulen Verteilungsergebnissen andererseits (Cropanzano & Greenberg, 1997, S. 322f.). Ausserdem ist die sozialpsychologische Nutzbarkeit der Equity-Theorien im allgemeinen relativ gering, da ex ante nur schwer zu bestimmen ist, mit wem sich Personen in bezug auf was unter Zugrundelegung welcher Standards spontan vergleichen ist, und was sie dabei als Beitrag und was als Ergebnis einordnen. Hinzu kommt, dass die Wahl von Vergleichspersonen im Zeitverlauf variiert (Stephans & Perrewé, 1991). Allerdings gibt es Hinweise darauf, dass sich Personen eher mit solchen anderen vergleichen, die ihren informellen Netzwerk angehören als mit Personen ausserhalb ihres Netzwerkes (Gattnell, 1987).

Nun zur sogenannten prozeduralen Verfahrensgerechtigkeit: Im Anschluss an Tillynass und Walker (1975) zeigte sich, dass Personen Entscheidungen als fairer beurteilen, in Bezug auf die sie über Prozess- und Ergebniskontrolle verfügen. Unter Prozesskontrolle wird die Möglichkeit verstanden, dadurch Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen zu können, dass die Möglichkeit besteht, die eigene Sicht der Dinge im Entscheidungsprozess vortragen zu können. Dieses Merkmal von Entscheidungsprozessen wird auch als "Voice" oder als "Repräsentativität" bezeichnet. Unter Ergebniskontrolle versteht man die Möglichkeit, selbst an der Ergebnisteilnahme mitwirken zu können. Ergebniskontrolle kann in unterschiedlicher Weise realisiert werden. Bei Mediationsverfahren hängt zum Beispiel das Ergebnis von der freiwilligen Zustimmung aller Konfliktparteien ab. Eine schwächere Form der Ergebniskontrolle stellen Korrekturmöglichkeiten in Form von Einspruchsrechten gegen Entscheidungen dar.

Leventhal (1980) hat die Merkmale Repräsentativität und Korrigierbarkeit, die faire Verfahren auszeichnen, durch vier weitere Merkmale ergänzt (Müller, 1998, S. 59): Konsistenz, d. h. gleiche Vorgehensweise bei unterschiedlichen Personen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten, Unvoreingenommenheit, d. h. der Entscheider nimmt eine neutrale und unparteiische Position ein, und seine privaten Interessen werden nicht vom Verlauf oder Ausgang des Verfahrens tangiert, Genauigkeit, d. h. die Entscheider sammeln zureifende und genaue Informationen oder holen den Rat von Experten ein, die sie eine Entscheidung treffen, Ethisch-moralische Grundsätze, d. h. die Entscheider orientieren sich bei ihrem Vorgehen an basalen Grundsätzen, wie z. B. Verzicht auf Föhrer oder Gewalt, um Aussagen und Beweismittel zu sammeln. Nicht nur die Merkmale der Repräsentativität und Korrigierbarkeit, sondern auch die der Konsistenz, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit und Orientierung an ethisch-moralischen Grundsätzen können als Ausdruck des Selbstinteresses verstanden werden. Während Repräsentativität und Korrigierbarkeit eine unmittelbare Beeinflussung der Entscheidung zu eigenen Gunsten zulassen, tungen Entscheidungsregeln, die zusätzlich die anderen Merkmale erfüllen, dazu bei, dass langfristig die eigenen Interessen in kalkulierbarer Weise verfolgt werden.

werden können. Nach dieser sogenannten instrumentellen Auffassung werden Merkmale von Entscheidungsvorfällen deshalb als fair beurteilt, weil sie die Verfolgung eigener Interessen in kalkulierbarer Weise ermöglichen. Gegen eine ausschließlich instrumentalistische Sichtweise der formalen Merkmale von Entscheidungsvorfällen sprechen jedoch die Ergebnisse von Studien wie z. B. der von Lind, Kanter und Easly (1990), die zeigen konnten, dass die Möglichkeit, auch nach einer bereits gefällten Entscheidung die eigene Sichtweise vorzutragen (*postdecision voice*), sich positiv auf die Beurteilung der Fairness des Verfahrens, die Akzeptanz der Entscheidung sowie die nachfolgende Leistung auswirkt. Bei einer rein instrumentalistischen Vorgehensweise hätte die Möglichkeit zur nachträglichen Stellungnahme zu keinem Unterschied führen dürfen.

Neben den formalen Merkmalen von als gerecht beurteilten Verfahren gibt es noch die sogenannten sozialen Aspekte der prozeduralen Gerechtigkeit. Es geht dabei um die Qualität der Interaktionsbeziehung im Verlauf eines Entscheidungsverfahrens sowie um die Art und Weise, wie Entscheidungsgebühren kommuniziert werden. Cropanzano und Greenberg (1997, S. 330-332) bezeichnen diese Merkmale als „informationale Rechtfertigung“ und als „soziale Sensitivität“. Informationale Rechtfertigung meint das Ausmaß, in dem die Betroffenen über ein Entscheidungsverfahren und seine Hintergründe im Zuge seiner Ausübung aufgeklärt werden (z. B. ausführliche Informationen über die Gründe von Entlassungen). Soziale Sensitivität meint das Ausmaß an Höflichkeit, Respekt und Achtung vor den Rechten einer Person (z. B. Ausdruck der Anteilnahme und des Bedauerns bei Entlassungen oder Lohnkürzungen). Greenberg (1993) konnte in einer Reihe von Studien zeigen, dass diese Merkmale positiv zur Beurteilung der Fairness und Akzeptanz von temporären Lohnkürzungen, Entlassungen und der Einführung eines Rauchverbots am Arbeitsplatz beitragen.

Adressat zu sein.
Die sogenannte relationale Erklärung (Tyler & Lind, 1997) für die Bedeutung prozeduraler Merkmale von Entscheidungsverfahren geht davon aus, dass Personen das Bedürfnis haben, Wertschätzung durch Vorgesetzte und durch die Organisation zu erfahren. Das Ausmaß, in dem ein Vorgesetzter oder eine Organisation die Merkmale prozeduraler Gerechtigkeit gegenüber einem Betroffenen realisiert, wird von ihnen einerseits als Indikator für ihren eigenen Wert aus der Sicht des Vorgesetzten und der Organisation gesehen und andererseits als Indikator für die Fairness der sozialen Prozesse im Zuständigkeitsbereich des Vorgesetzten oder in der Organisation. Daraus leiten Personen ihre Selbstwertschätzung und Identität ab. Ob ein Verfahren als fair betrachtet wird, hängt davon ab, ob es drei relationale Bedürfnisse von Personen erfüllt, nämlich Vertrauen, Neutralität und Anerkennung. Vertrauen wird durch die Berücksichtigung von Bedürfnissen sowie die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen gefördert. Anerkennung resultiert aus Höflichkeit, Achtung und dem Respekt vor Rechten. Neutralität resultiert aus Unvoreingenommenheit aus Höflichkeit, Achtung und dem Respekt vor Rechten. Neutralität resultiert aus Unvoreingenommenheit, Ehrlichkeit sowie sachlich fundierten Entscheidungen. Dies konnten Tyler und Lind (1992) auch in organisationalen Feldstudien nachweisen. Ausserdem zeigte sich (Coppenszahn & Greenberg, 1997, S. 326-328) in Übereinstimmung mit dem relationalen Modell, dass Personen, die sich selbst in einer Organisation wertschätzen fühlen, positiv die Legitimität des Vorgesetzten und der Organisation einschätzen, eine höhere organisationale Bindung (commitment) haben, stärker ausgeprägtes organizationales citizenship behavior zeigen, dem Management mehr vertrauen, weniger mit der Organisation prozessieren und sich weniger mit der Absicht tragen, die Organisation zu verlassen (siehe dazu auch den Beitrag von Nerdinger zum Extraheften). Nach der relationalen Erklärung ist es also nicht nur das Interesse an der Durchsetzung ihrer eigenen Wünsche, aufgrund dessen Personen bestimmte Merkmale von Entscheidungsverfahren für fair halten, sondern bestimmte Merkmale von Entscheidungsverfahren und ihrer Umsetzung und Kommunikation geben der Person die Möglichkeit, sich als gescheiter Mitarbeiter einer moralisch integren Gruppe bzw. Organisation zu fühlen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass Personen gerade dadurch, dass sie ein gewisses Mitglied einer Organisation sind, besonders wirkungsvoll ihre eigenen Interessen verfolgen können. Der Wunsch nach einer positiven eigenen Identität in Organisationen und der Wunsch, eigene Interessen in Organisationen verfolgen zu können, schließen sich also nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen einander. Einen Überblick über praktische Anwendungsmöglichkeiten der Forschungsergebnisse zur prozeduralen Gerechtigkeit bei der Personalabwahl, der Entlohnung, der Leistungsbeurteilung, beim Umgang mit Beschwerden, bei der Förderung des Arbeitsengagements, bei der strategischen Planung, bei der Öffentlichkeitsarbeit sowie beim Personalabbau geben Coppenszahn und Greenberg (1997, S. 341-360) sowie Möller (1998, S. 61-65).

Müller (1998, S. 61-65).

In welchem Verhältnis stehen schließlich distributive und prozedurale Gerechtigkeit? Nach dem Zwei-Faktoren-Modell von Greenberg handelt es sich dabei um unabhängige Größen. Während die prozedurale Gerechtigkeit die Zufriedenheit mit der Organisation beeinflusst, hat die distributive Gerechtigkeit eine Wirkung auf die Zufriedenheit mit den individuellen Ergebnissen. In einer Vielzahl von Feld-

Laborstudien (Brockner & Wiesenfeld, 1996) ist jedoch ein Interaktionseffekt zwischen Prozeduren und Ergebnissen festzustellen. Bei für die Person günstigen Verteilungsergebnissen spielt die prozedurale Gerechtigkeit keine Rolle in bezug auf die organisatorische Bindung (Commitment). Sie ist bei günstigen individuellen Ergebnissen sowohl bei geringer als auch bei hoher prozeduraler Gerechtigkeit positiv ausgeprägt. Bei für die Person ungünstigen Verteilungsergebnissen hat dagegen die prozedurale Gerechtigkeit einen starken Einfluss auf die organisatorische Bindung (Commitment). Während die Bindung an die Organisation bei hoher prozeduraler Gerechtigkeit hoch ist, ist sie bei geringer prozeduraler Gerechtigkeit sehr niedrig. Dieses Ergebnis verdeutlicht noch einmal die herausragende Bedeutung der prozeduralen Gerechtigkeit für Organisationen: Auch wenn die individuellen Ergebnisse unbefriedigend ausfallen, leidet die Akzeptanz der organisationalen Entscheidungen bei wahrgenommener positiver prozeduraler Gerechtigkeit nicht darunter.

In jüngerer Zeit ist ausserdem ein neues Konstrukt entwickelt worden, das große Ähnlichkeit mit dem Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit hat, nämlich das Konstrukt der sogenannten Argumentationsintegrität. Demnach erwarten Personen in Argumentationen von einander, dass sie alles unterlassen sollen, was das Finden einer kooperativen und rationalen Problemlösung behindert. In experimentellen Studien konnte gezeigt werden, dass Personen sehr sensibel gegenüber der Verletzung dieser Erwartungen sind und diese Verletzung auch negativ bewerten (Groeben, Nüsse & Gaeuler, 1992; Schreier, Groeben und Bickler, 1995). Die Tauglichkeit des Konstruktes der Argumentationsintegrität als Leitkonzept für die argumentative Kommunikation im Management von Organisationen ist von Bickler (1994) untersucht worden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Personen Interaktion und Kommunikation in Organisationen daraufhin bewerten, ob sie selbst einen angemessenen Nutzen davon haben, ob sie ihre Interessen in einer Organisation langfristig verfolgen können, ob sie die Möglichkeit haben, ihre eigene Sicht der Dinge zum Ausdruck zu bringen, ob sie respektvoll und höflich behandelt werden und ob sich andere, aber insbesondere Vorgesetzte, ihnen gegenüber ethisch verhalten. Daraus leiten Personen ihre Selbstverwertung und ihre Identität in Organisationen ab und zugleich formt sich ihre Einschätzung der moralischen Legitimität der Organisationen und der in ihrem Namen handelnden Vorgesetzten. Dies darf jedoch keineswegs als ein harmonischer Prozess verstanden werden. Denn werden die Erwartungen von Personen enttäuscht, nimmt die Leistung ab und Diebstahle werden häufiger, Personen bleiben der Arbeit fern oder sie kündigen.

4.3.2 Impression Management

Unter einer sozialen Identität versteht man das Bild, das sich andere von einem Akteur, z. B. von einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation, machen. Impression Management bezeichnet den Prozess, durch den versucht wird, das Bild, das sich ein Adressat von einer sozialen Einheit macht, zu beeinflussen (Schlenker, 1980, S. 6). Impression Management ist also ein Interaktionsprozess, bei dem die kommunikative Komponente eine wesentliche Rolle spielt. Der Akteur, der Impression Management betreibt, muss nicht eine Person sein, sondern es kann sich dabei auch um eine Gruppe oder Organisation handeln. Impression Management braucht auch nicht unmittelbar von dem Akteur ausgeführt zu werden, dessen soziale Identität beeinflusst werden soll, sondern es kann auch von einer dritten Partei stellvertretend ausgehen. Dies erhöht häufig die Glaubwürdigkeit einer bestimmten dargestellten Identität. Soziale Akteure haben in der Regel nicht nur eine einzige soziale Identität, sondern entsprechend ihren Bezugspersonen oder -gruppen multiple Identitäten. Impression Management, das eine Person in bezug auf sich selbst betreibt, bezeichnet man als Selbstdarstellung. Diese Selbstdarstellungsaktivitäten von Personen können bewusst ausgeführt werden, sie können jedoch auch automatisch und habitualisiert unterhalb der Bewusstseinsschwelle erfolgen. Impression Management, das für eine Organisation ausgeführt wird, bezeichnet man als Öffentlichkeitsarbeit, sofern der Schwerpunkt eher auf der Auswirkung liegt. Liegt der Schwerpunkt dagegen eher auf der Interaktion, spricht man von symbolischem Management (Gimzel, Kramer, Sutton, 1993; Ferris, King, Judge & Kacmar, 1991; Rafaeli & Pratt, 1993; Russ, 1991).

In den folgenden Ausführungen soll schwerpunktmäßig das interpersonale Impression Management in Organisationen behandelt werden. Denn die psychologische Erforschung der Bedingungen, Manifestationen und Wirkungen von organisationaler Öffentlichkeitsarbeit gehört eher in den Bereich der Markt- und Werbepsychologie. Die Konzentration auf den interpersonalen Bereich in Organisationen erfolgt deswegen, weil dazu neben theoretischen Arbeiten inzwischen auch eine ganze Reihe empirischer Feldstudien vorliegen. Und obwohl die Begriffe Impression Management und Selbstdarstellung manchmal synonym verwendet werden (Leary & Kowalski, 1990), ist es doch sinnvoll, bei dieser Differenzierung zu bleiben, denn das

Einschalten oder Nutzen einer dritten Partei für das eigene Impression Management ist eine Strategie, die darauf abzielt, das Risiko des Scheiterns zu reduzieren (Rosenfeld, Giacalone & Rordan, 1995, S. 401). Die Bedeutung des Impression Managements ist nicht nur in der schönen Literatur („Kleider machen Leute“), sondern auch in der organisationalen Praxis seit langem bekannt. So wurden etwa die Anforderungen an einen Sozialsekretär, heute würde man wahrscheinlich von einem betrieblichen Sozialarbeiter sprechen, bereits 1922 wie folgt zusammengefasst: Er soll über eine „elastische, anpassungsfähige Erscheinung“ sowie über die Fähigkeit „zu imponieren und zu suggerieren“ verfügen (zitiert nach Kleiser, 1993c, S. 98). Aber erst durch den bahnbrechenden Essay von Goffman (1959) zur Selbstdarstellung im Alltag erfuhr das Thema wissenschaftliche Beachtung. Seine grundlegende These, die bis heute gültig ist, war, dass Personen durch ihre jeweiligen Selbstdarstellungen gemeinsamen Situationen definieren. Wer sich in einer bestimmten Weise darstellt, gibt zu erkennen, was man von ihm selbst erwarten kann und was er von anderen erwartet. Durch dieses Signalisieren von Erwartungen durch Kleidung, Auftreten, Bewegungen (encounters) mit Signalen sowie durch die explizite Kommunikation versuchen Personen, ihren Bewegungen (encounters) mit anderen einen bestimmten Sinn zu geben (Ausblenden von Situationen) sowie das Verhalten anderer ihnen gegenüber zu steuern. Beispielsweise können die situativen Statusrelationen von zwei Personen bereits vor ihrer Begegnung durch sie ausgehandelt werden, indem derjenige, der einen höheren Status beansprucht, den anderen auf sich warten lässt. Greenberg (1989) hat dies als organisationalen Wartepol bezeichnet. Nachdem die sozialen Identitäten in einer Begegnung definiert sind, erwarten die Interaktionspartner voneinander, dass sie sich entsprechend dieser dargestellten Identitäten verhalten und auch die andere Seite bei der Darstellung ihrer Identität unterstützen. Die Selbstdarstellung dient also der sozialen Handlungs-koordination (Schlenker & Weigold, 1992, S. 136f.).

In den 70er und 80er Jahren fand dann das Impression Management auch in der experimentellen Sozialpsychologie Beachtung. Dort wurde der Selbstdarstellungsansatz zur Erklärung des Verhaltens von Personen in Experimenten sowie bei der Bearbeitung von Fragebögen als Alternativverfälschung herangezogen (s. für einen Überblick Mummenendy, 1995). Ausserdem wurde das non-verbale Verhalten intensiv aus der Selbstdarstellungsperspektive erforscht (DePaulo, 1992). Seit Mitte der 80er Jahre befasste sich dann auch die ABO-Psychologie mit dem Phänomen des Impression Managements. Hauptsächlich wurde das „Impression Management“-Verhalten von Personen in experimentell simulierten Einstellungstests (s. für einen Überblick Fletcher, 1989), in Beurteilungsgesprächen (s. für einen Überblick Villanova & Bernardi, 1991) sowie als Komponente von Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Machiavellismus oder Self-monitoring; s. für einen Überblick Rosenfeld et al., 1995, S. 99-128) untersucht. Seit Beginn der 90er Jahre ist schließlich eine genuin organisationspsychologische Theoriebildung (Morrison & Bies, 1991; Bies & Sitkin, 1992; Bozeman & Kacmar, 1997; Bolino, 1999) und Feldforschung (Becker & Martin, 1995; Delery & Kacmar, 1998; Stevens & Kristof, 1995; Wayne & Liden, 1995) zum Impression Management in Organisationen zu verzeichnen.

Jede Form des Impression Managements kann im Sinne einer Informationsmanipulation eine gezielte Täuschung darstellen. Impression Management lässt sich jedoch nicht auf Täuschung reduzieren. Denn es geht nur darum, dass ein Akteur eine von ihm gewünschte soziale Identität versucht für andere darzustellen. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass er selbst von dieser Identität insgesam nicht überzeugt wäre. Dies kann, muss aber nicht der Fall sein. Häufig ist auch der umgekehrte Prozess zu beobachten: In dem Maß, wie andere einem Akteur eine bestimmte soziale Identität zuschreiben, übernimmt er diese Identität auch in sein privates Selbstkonzept (Mummenendy, 1995, S. 128-130). Ausserdem sind in vielen Kulturen moralische Regeln akzeptiert, wonach Personen keine Identitäten darstellen dürfen, die ihrem Selbstkonzept widersprechen (Leary & Kowalski, 1990, S. 40). Allerdings geben in einer Untersuchungsreihe bei Hochschulsportlern circa 25 % der Befragten an, dass sie in Einstellungsgesprächen auch vor relativ massiven Unwahrheiten nicht zurückweichen (Fletcher, 1989, S. 270f.). Rosenfeld et al. (1995, S. 45f.) kommen vor diesem Hintergrund zu dem Ergebnis, dass in sozialen Kontexten, in denen individualistisches Verhalten im Sinne eines erfolgreichen Selbst-Verkaufs akzeptiert oder sogar gewünscht ist, mit täuschender Selbstdarstellung zu rechnen ist (s. zum Einstellungsintergrund täuschender Selbstdarstellung in Organisationen Feldman & Klich, 1991). DePaulo, DePaulo, Tang und Swain (1989, S. 381-384) fassen die Ergebnisse einer Meta-Analyse in Kommunikations- und Interaktionsforschung zusammen: Beobachter und Adressaten neigen dazu, die Authentizität in Kommunikation zu überschätzen. Beobachter und Adressaten liegen ausserdem bei der korrekten Identifikation von Lügen nur zehn Prozent über einer zufälligen richtigen Identifizierung (Einzelungsgespräch), können Personen, die die Unwahrheit sagen, aufgrund ihres rigiden und gehemmten Ausdrucksverhaltens relativ gut identifiziert werden. Viele Formen der Selbstdarstellung, wie z. B. ein

freundlich-bescheidenes Auftreten gegenüber dem Vorgesetzten, das sich in Haltung, Gesichtsausdruck und Sprechweise ausdrückt, stellen jedoch so gut gefilterte Gewohnheiten dar, dass sie automatisiert ablaufen und damit nicht mehr der Bewusstseinskontrolle unterliegen (Baumeister & Hutton, 1987, S. 72; Leary & Kowalsky, 1990, S. 36f.). Die Frage, ob eine bewusste Täuschung vorliegt oder nicht, erübrigt sich in diesem Fall.

Leary und Kowalsky (1990, S. 37f.) haben drei grundlegende individuelle Motive der Selbstdarstellung herausgearbeitet: erstens das Erreichen von sozialen oder materiellen Ergebnissen, wie z. B. Zustimmung, Freundschaft, Unterstützung, Macht, eine bestimmte Stelle, höhere Bezahlung etc.; zweitens das Erhalten oder Steigern der Selbstverschätzung; und drittens die Entwicklung einer eigenen Identität. Bozeman und Kacmar (1997, S. 14) haben das letzte Motiv als den Wunsch nach Selbst-Verifikation bezeichnet. Sie verstehen darunter den Wunsch nach einer von anderen akzeptierten stabilen und konsistenten Identität. Leider liegen noch wenig Forschungsergebnisse dazu vor, in welchem Verhältnis diese drei Motive zueinander stehen. Noch ist beispielsweise ungeklärt, in welchem Ausmaß Personen bereit sind, um kurzfristige soziale Vorteile zu erlangen, die Darstellung der Konstanz ihrer Identität zu reduzieren.

In Bezug auf die Taktiken der Selbstdarstellung gibt es unterschiedliche Klassifikationsansätze. Erstens wird zwischen den assertiven bzw. akquisitiven Taktiken einerseits und den defensiven Taktiken andererseits unterschieden (Rosenfeld et al., 1995, S. 29). Bozeman und Kacmar (1997, S. 21f.) verwenden ergänzend dazu außerdem die Klasse der Anpassungsstrategien. Zweitens wird zwischen den akquisitiven Taktiken einerseits und den defensiven Taktiken andererseits differenziert (Bozeman & Kacmar, 1997, S. 21f.). Die assertiven Taktiken zielen darauf ab, positiv gesehen zu werden. Die defensiven Taktiken sollen dazu dienen, negative Sichtweisen zu verhindern oder zu minimieren. Die Anpassungsstrategien sollen ein zu positives Fremdbild korrigieren. Akquisitorische, assertive Taktiken sind beispielsweise: Eigenwerbung betreiben, um als kompetent zu gelten (self-promotion), sich attraktiv darstellen, um begünstigt zu sein oder genehmigt zu werden (self-enhancement), Urheberansprüche auf positive Ereignisse und Entwicklungen signalisieren (entitlements). Herausstreichen von positiven Aspekten zu eigenen Gunsten (enhancement), sich als vorbildlich darstellen (exemplification) oder sich bescheiden zeigen (false modesty). Adressatenzentrierte, assertive Taktiken sind dagegen: Einschmeicheln im Sinne einer Fremdaufwertung (other enhancement), Überbestätigung signalisieren (option conformity), jemandem einen Gefallen erweisen (favor doing) oder jemandem einschleichen (initiation). Beispielhaft defensive, auf den Akteur bezogene Taktiken sind Entschuldigungen und Rechtfertigungen, die dazu dienen, den Schaden eines Identitätsbedrohenden Ereignisses (predicament) zu minimieren. Bei Entschuldigungen (excuses) räumt der Akteur zwar ein, dass eine Handlung negative Folgen hatte, aber er bestreitet, dafür verantwortlich zu sein. Vielmehr macht er dafür beispielsweise ungünstige Umstände, sein Unwissen, die Kälte der Natur oder andere (Schuldenböcke) verantwortlich. Entschuldigungen können ausserdem schon vorab ausgesprochen werden (disclaimers). Bei Rechtfertigungen schreibt sich der Akteur zwar die Verantwortung für eine Handlung zu, bestreitet jedoch, dass die Handlung negativ war bzw. negative Folgen hatte. Ausserdem kann der Akteur auf Handicaps verweisen (self-handicapping). Beispielhaft defensive, auf den Adressaten bezogene Taktiken sind die Bitte um Verzeihung (apologies) sowie Wiedergrüßungsversuche (restitutions). Eine akteurszentrierte Anpassungsstrategie ist dagegen, sich als hilflos darzustellen (self-depreciation). Eine adressatenzentrierte Anpassungsstrategie ist dagegen, sich als hilfsbedürftig zu geben (supplication). Arkin und Shoppert (1989) sowie Bozeman und Kacmar (1997) haben ausserdem Selbstdarstellungstypen bzw. -strategien, die verschiedene Taktiken kombinieren, herausgearbeitet. Insgesamt wird man jedoch Munzinger (1995, S. 135-141) rechtgeben müssen, der den bisherigen Klassifikationsversuchen der Taktiken des Impression Managements eher einen heuristischen Wert beimisst. Denn auch das Klassifikationsschema von Bozeman und Kacmar lässt zu, dass ein und dieselbe Taktik mehrfach klassifiziert werden kann. Beispielsweise wird das self-handicapping sowohl bei den defensiven als auch bei den adaptiven Taktiken eingeordnet. Und die Strategie des Einschmeichelns wird sowohl den assertiven als auch den defensiven Taktiken zugeordnet.

Feldman zum Impression Management in Organisationen liegen noch nicht in großer Zahl vor. Parsons und Liden (1994) konnten zeigen, dass Blickkontakt und Ausblicken von Seiten der Bewerber (self-enhancement) zu positiven Reaktionen seitens der Interviewer führen. In tatsächlichen Bewerbungsgesprächen werden die verschiedenen Taktiken des Einschmeichelns kaum angewandt. Dagegen wird stark auf die Taktik der aktiven Eigenwerbung (self-promotion) zurückgegriffen. Ausserdem stellen sich erfolgreiche Bewerber als mit den Werten und dem Image der Organisation, bei der sie sich bewerben, in Übereinstimmung stehend (fit with the organization), dar (Stevens & Kristof, 1995). In einer Längsschnittstudie konnten

Wayne und Liden (1995) zeigen, dass die vom Vorgesetzten wahrgenommene Ähnlichkeit des Untergebenen mit ihm selbst die Leistungsbewertung des Vorgesetzten in Bezug auf den Untergebenen positiv beeinflusst. Die Ähnlichkeitswahrnehmung auf Seiten des Vorgesetzten wurde positiv von adressatenorientierten Impression Management-Taktiken beeinflusst und negativ von akteurszentrierten Taktiken. Die Sympathie des Vorgesetzten hatte keinen direkten Einfluss auf seine Leistungsbewertung. Allerdings wuchs mit zunehmender Sympathie die wahrgenommene Ähnlichkeit (yes-man syndrome) die verbreitete und wirksame Form des Einschmeichelns in Organisationen sei. Mitarbeiter, die nach einem Fehler keine persönliche Verantwortung übernahmen, sondern Faktoren ausserhalb ihrer Einflusszone für den Fehler verantwortlich machten (excuses), werden für die Zukunft als weniger fähig wahrgenommen (Wood & Mitchell, 1981). Wer also gute Erklärungen für seine Fehler findet, muss keine negativen Konsequenzen befürchten. Versuche, sich als zu dumm, zu ungeschickt oder als ungenügend darzustellen (self-depreciation), werden hauptsächlich unternommen, um die Übertragung zusätzlicher Aufgaben zu vermeiden (Becker & Martin, 1995). Bias und Sticks (1992) geben einen Überblick über das Selbstdarstellungsverhalten bei Vorgesetzten, die Personen mit negativen Informationen konfrontiert müssen, wie z. B. eine negative Leistungsbewertung, geringe Bezahlung, Budgetkürzungen, Abkündigungen nach einer Bewerbung oder Entlassungen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass diese negativen Informationen von den Betroffenen um so eher akzeptiert werden, wenn sie begründet werden, je angemessener die Begründung erscheint und je aufrichtiger der Vorgesetzte eingeschätzt wird.

Ausserdem werden eine Reihe nicht-intendierten Folgewirkungen des Impression Managements in Organisationen diskutiert: Die Darstellung von Meinungskonformität mit dem Vorgesetzten (yes-man syndrome) führt bei ihm möglicherweise zu einer verzerrten Realitätswahrnehmung (Baumeister, 1989). Und Vorgesetzte, die gegenüber Untergebenen häufig Einschüchterungen einsetzen, provozieren als Gegenreaktion einschmeichelndes Verhalten ihrer Untergebenen. Sie glauben deshalb fälschlicherweise, die Untergebenen würden dieses Verhalten akzeptieren und sie sogar persönlich wertschätzen. Die Untergebenen stabilisieren dadurch ein für sie bestehendes Verhalten des Vorgesetzten (Rosenfeld et al., 1995, S. 52f.). Insgesamt sind in den letzten Jahren also grosse Fortschritte bei der Erforschung des Impression Managements in Organisationen zu verzeichnen. Aber obwohl programmatische Arbeiten zum Impression Management in Organisationen durch die Einrichtung (Ornstein, 1989) oder Kleidung (Kaufman & Pratt, 1993) vorliegen, fehlt es dazu an empirischen Studien. Auch wird der genuin kommunikative Charakter des Impression Managements immer stärker theoretisch (Bozeman & Kacmar, 1997) und empirisch (Stevens & Kristof, 1995) berücksichtigt. Dabei wird jedoch häufig vernachlässigt, dass Impression Management ein reziprokes Kommunikationsphänomen darstellt (eine Ausnahme bildet die Arbeit von Delery & Kacmar, 1996). Denn beide Seiten müssten bestimmte Identitäten darstellen, wobei komplexitätssteigernd hinzukommt, dass in Organisationen Personen häufig nicht nur ihre persönliche Identität darstellen wollen, sondern sie zugleich auch die Identität ihrer Organisation darstellen sollen: Der Interviewer beim Einstellungsgespräch will nicht nur persönlich kompetent, glaubwürdig und einflussreich erscheinen, sondern er muss zugleich auch das Image seiner Organisation verkaufen. Die Erforschung der reziproken kommunikativen Darstellung und Ausarbeitung multipler sozialer Identitäten in Organisationen stellt daher eine Aufgabe für die Zukunft dar.

4.3.3 Rolleninteraktion

Das Konstrukt der Rolle (King & King, 1990) verknüpft die Interpersonale, organisationale, intrapersonale und extrapersonale Interaktion und Kommunikation einer Person. Unter einer Rolle versteht man die Gesamtheit der Erwartungen, die an eine Person in einer bestimmten Position, die sogenannte Fokalsperson, gerichtet sind. Diese Erwartungen können formeller oder informeller Art sein, und sie betreffen einestseits das Rollenverhalten und andererseits auch Einstellungen und Werthaltungen der Fokalsperson. Als Rollensender bezeichnet man diejenigen Instanzen oder Personen, durch die diese Erwartungen an die Fokalsperson herangezogen werden. Jeder Rollensender ist jedoch zugleich auch immer die Fokalsperson der kompletten Interaktion auf ihn gerichteten Rollenvermutungen seiner Fokalsperson.

Katz und Kahn (1978, S. 194-199) haben die Übermittlung der Erwartungen als einen Prozess konzipiert, den sie als Rollenebene bezeichnet haben. Sie unterscheiden auf der Seite des Rollensenders zwischen dessen Rollenvermutungen einerseits und den von ihm ausgesandten Erwartungen andererseits. Damit wird es möglich, dem Umstand Rechnung zu tragen, dass nicht alle Erwartungen, die ein Rollensender hegt, auch

tatsächlich an die Fokalsperson von ihm kommuniziert werden (s.o. „par-pro-toto“-Prinzip der Kommunikation). Auf der Seite der Fokalsperson unterscheiden Katz und Kahn zwischen der wahrgenommenen Rolle und dem Rollenverhalten der Fokalsperson. Die Unterschiede zwischen den Rollenerwartungen des Rollensenders und der von der Fokalsperson wahrgenommenen Rolle sind von Gran (1976, S. 1206) als Erwartungsdisparanz bezeichnet worden. Die mögliche Erwartungsdisparanz ergibt sich aber nicht nur aus dem „par-pro-toto“-Prinzip, sondern auch aus der potentiellen Differenz von Meinungen und Verstanden. Die Unterschiede zwischen der wahrgenommenen Rolle und dem Rollenverhalten der Fokalsperson hat Gran als Rollendisparanz bezeichnet. Diese Rollendisparanz kann sich sowohl aus dem Mangel an Fähigkeiten und Fertigkeiten ergeben, ein bestimmtes Verhalten auszuführen, als auch aus einer geringen Konformitätsmotivation, also einer geringen Bereitschaft, wahrgenommenen Erwartungen zu entsprechen. Mit dem Konstrukt der Rollendisparanz wird es möglich, auch theoretisch dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Personen Systemerwartungen nicht hilflos ausgeliefert sind, sondern stets unterschiedliche Handlungsoptionen haben. Das Rollenverhalten der Fokalsperson wird nun wieder vom Rollensender beobachtet (monitoring). Gran unterscheidet diesbezüglich zwei potentielle Abweichungen. Nämlich zum einen die sogenannte Rückkopplungsdisparanz. Dabei weicht das Rollenverhalten, wie es von der Fokalsperson intendiert ist, von der Kategorisierung des Rollenverhaltens aus der Sicht des Rollensenders ab. Diese Disparanz trägt dem Umstand Rechnung, dass Handlungen keine objektiven Gegebenheiten, sondern Interpretationskonstrukte darstellen. Das gleiche Verhalten kann aus unterschiedlichen Perspektiven zu ganz unterschiedlichen Handlungsinterpretationen führen (Groeben, 1986, S. 57f.). Dabei spielen die subjektiven Schemata der Informationsverarbeitung eine wesentliche Rolle (s. o.). Aus regeltheoretischer Sicht geht es dabei um die Frage, welche unterschiedlichen konstitutiven Regeln der Handlungsinterpretation des Verhaltens angewandt werden. Das in einer bestimmten Weise als Handlung interpretierte Verhalten wird nun vom Rollensender mit seinen ursprünglichen Rollenerwartungen verglichen. Die potentiellen Abweichungen hat Gran als Leistungsdisparanz (performance discrepancy) bezeichnet. Hier geht es um die Anwendung regulativer Regeln. Also um die Frage, ob das in einer bestimmten Weise als Handlung interpretierte Verhalten gewünscht, zulässig, abweichend oder verboten war. Als Folge dieser Rückwirkung des Rollenverhaltens der Fokalsperson an die Rollenerwartungen des Rollensenders kann der Sender sowohl seine Rollenerwartungen als auch seine Rollenbeschränkungen modifizieren. Dieses interpersonale Modell der Rollenspieler wurde von Katz und Kahn mit der organisationalen und interindividuellen Ebene wie folgt verknüpft. Sie haben zum einen angenommen, dass die organisationalen Erwartungen vermittelt durch die Erwartungen des Rollensenders an die Fokalsperson thematisiert werden. Dabei spielt die Person des Vorgesetzten eine ganz wesentliche Rolle (Gran, 1976). Daneben werden organisationalen Erwartungen jedoch auch unpersönlich kommuniziert, z. B. in Form von geschriebenen Sicherheitsvorschriften, Organisationshandbüchern oder Symbolen (s. o. Sinnbildung). Weiterhin haben Katz und Kahn angenommen, dass eine Person in Bezug auf sich selbst zugleich Rollensender und Fokalsperson sein kann. Diese intraindividuelle Rollenspieler wäre dann als Autokommunikation zu interpretieren. Verknüpft man diese beiden Annahmen, nämlich dass organisationalen Erwartungen vermittelt durch Rollensender kommuniziert werden und dass eine Person in Bezug auf sich selbst zugleich Rollensender und Fokalsperson sein kann, bedeutet dies, dass organisationalen Erwartungen auch direkt an die Person kommuniziert werden können. Im Unterschied zur Interaktion mit dem Rollensender führt jedoch das Rollenverhalten der Fokalsperson nicht unmittelbar zu einer Modifikation organisationaler Erwartungen bzw. zu einer Modifikation der organisationalen Botschaften. Sicherheitsvorschriften werden beispielsweise nicht deshalb verändert, weil eine bestimmte Person sie nicht beachtet. Erst wenn eine kritische Masse von Fokalspersonen sich nicht mehr rollenkonzentriert verhält, kommt es zu organisationalen Reaktionen.

In diesem Modell der Rollenspieler sind also wesentliche Elemente des interaktionalen Kommunikationsmodells angelegt: „par-pro-toto“-Prinzip, Differenz von Meinungen und Verstanden, Handlungsoptionen statt Systemerwartungen, Handlungen als Interpretationskonstrukte, Interaktion als wechselseitige Einwirkung sowie Symbolisierung und Sinnbildung. Das interaktionale Kommunikationsmodell erlaubt es ausserdem, die kommunikative Stellungnahme der Fokalsperson zu den wahrgenommenen Rollenerwartungen (Meta-Kommunikation) in das Modell der Rollenspieler zu integrieren, da im interaktionalen Kommunikationsmodell auch Kommunikationsakte als Handlungen konzipiert werden, sei es als Sprechakte oder sprechende Handlungen (s. o.). Miller und Jablin (1991) sowie Ashford und Black (1996) haben jedoch auf einen Teilspekt hingewiesen, der im Modell der Rollenspieler von Katz und Kahn keine Beachtung findet. Nämlich die aktive, selbstinitiierte Informationsuche der Fokalsperson, die auch von sich aus Interaktions- und Kommunikationssequenzen initiieren kann, anstatt stets nur auf den Rollensender zu reagieren.

Nicht jeder Kommunikationsvorgang enthält für den Rezipienten eine klare Botschaft. Dies kann mit den Schwierigkeiten, aus dem Kommunizierten das Gemeinte zu erschliessen, zusammenhängen. Es kann aber auch auf zu wenig Kommunikation oder auf teilweise ambiguen Kommunikation des Rollensenders zurückzuführen sein (s. o.). Bei der Fokalsperson führt dies zur sogenannten Rollen-Ambiguität, die eine bedeutsame Form des Rollenstresses darstellt (Siegal & Cummings, 1995; sowie den Beitrag von Zapf und Semmer im ersten Teilband). Die eben erwähnte selbstinitiierte Informationsuche stellt dabei einen Bewältigungsversuch zur Reduzierung der Rollenambiguität dar. Jackson und Schuler (1985) haben in einer Meta-Analyse die organisationalen und individuellen Korrelationen von Rollenambiguität untersucht. Einen hoch bedeutsamen Einfluss auf die Rollenambiguität (die True scores lagen zwischen -.34 und -.58) hatten im Sinne vorauslaufender Bedingungen (berichtet in der Rangfolge der Effektstärken): (geringer) Rückmeldung von anderen, (wenig) Möglichkeiten an Entscheidungen mitzuwirken, eine (gering) schriftliche Formalisierung der Aufgaben, (partielle und schlecht abgegrenzte) Aufgaben (weak identity), (wenig) persönliche Beachtung durch den Vorgesetzten, (fehlende) Vorgaben durch den Vorgesetzten, (wenig) aufgabenbezogene Rückmeldungen sowie ein geringes dispositionales Selbstwertgefühl. Bei den Konsequenzen der Rollenambiguität waren folgende Korrelationen (berichtet in der Rangfolge der Effektstärken) festzustellen (die True scores lagen betragsmäßig zwischen .29 und .53): (geringer) Arbeitszufriedenheit, (hohe) Ängstlichkeit, (geringer) Bindung (Commitment) und Engagement (Involvement), (geringer) Einschätzung der eigenen Leistung sowie eine erhöhte Kündigungsbereitschaft. Die Meta-Analyse von Jackson und Schuler (1985, S. 46) ergab ausserdem, dass bei fast allen Korrelationen moderierende Einflüsse von Drittvariablen wahrscheinlich sind. Fisher und Gleason (1983) hatten in einer früheren Meta-Analyse vergleichbare Ergebnisse berichtet.

Als Rollensender bezeichnet man die Gesamtheit der Rollensender in Bezug auf eine bestimmte Rolle einer Fokalsperson. Darüber hinaus kann eine Person gleichzeitig verschiedene Rollen einnehmen. Innerhalb der Organisation kann sie beispielsweise mehrere Stellen in Personalunion bekleiden, wie z. B. die Funktion des Einkaufsleiters und Produktionschefs, oder die Rolle des Meisters und Betriebsamtleiters. Ausserdem nehmen Personen nicht nur in einer Organisation bestimmte Rollen ein, sondern gleichzeitig in ihrer Familie, in Vereinen, deren sie beispielsweise angehören, etc. Daraus können sogenannte Rollenkonflikte resultieren, die ebenfalls erheblichen Rollenstress auslösen können. Es werden vier verschiedene Arten von Rollenkonflikten unterschieden (Kling & King, 1990, S. 49): Bei sogenannten Intra-Senderkonflikten überlappt ein Rollensender widersprüchliche Erwartungen. Beim Inter-Senderkonflikt überlappt unterschiedliche Rollensender widersprüchliche Erwartungen. Beim Person-Rollen-Konflikt sehen die Erwartungen, die auf Rollensender widersprüchliche Erwartungen. Beim Person-Rollen-Konflikt sehen die Erwartungen, die auf die Person als Fokalsperson einer Rolle gerichtet sind, mit den Erwartungen, die sich aus dem Selbstkonzept der Person ergeben, in Konflikt. Beim sogenannten Inter-Rollenkonflikt stehen die Erwartungen, die sich aus den Rollensendern der unterschiedlichen Rollen, die eine Person gleichzeitig einnimmt, im Widerspruch zueinander. Vielfältige Rollenerwartungen haben ausserdem noch eine weitere potentielle Stresskomponente, nämlich die sogenannte Rollenüberlastung. Die am weitesten verbreiteten Skalen zur Messung von Rollenambiguität und Rollenkonflikten stammen von Rizzo, House und Litzman (1970; s. Kling & King, 1990, S. 36). Dabei wird Rollenüberlastung und Rollenkonflikt im Rahmen einer Skala erfasst. Die Meta-Analyse von Jackson und Schuler (1985) ergab als wichtigste Prädiktoren (True scores) von Rollenkonflikten, (partielle und schlecht abgegrenzte) Aufgaben (-.44), (wenig) persönliche Beachtung durch den Vorgesetzten (-.42), (fehlende) Mitwirkungsgelegenheiten (-.37), (wenig) Rückmeldung durch andere (-.31), (fehlende) Vorgaben durch den Vorgesetzten (-.25) sowie ein (starker) externer Fokus of control (-.25). Bei den Konsequenzen von Rollenkonflikten waren folgende Korrelationen (berichtet in der Rangfolge der Effektstärken) festzustellen: (die True scores lagen betragsmäßig zwischen .26 und .53): (geringer) Arbeitszufriedenheit, (hohe) Ängstlichkeit, (geringer) Bindung (Commitment) und Engagement (Involvement) sowie eine erhöhte Kündigungsbereitschaft. Auch in Bezug auf die Rollenkonflikte ergab sich, dass bei fast allen Korrelationen moderierende Einflüsse von Drittvariablen zu erwarten sind. Die Meta-Analyse von Fisher und Gleason (1983) war zuvor zu vergleichbaren Ergebnissen gelangt. Maßnahmen der Organisationsentwicklung zum Abbau von Rollenbelastungen in Organisationen sind von Harrison (1977) sowie Auer-Hanzinger und Stevers (1991) vorgeschlagen worden.

Personen müssen in Organisationen neue Rollen lernen, wenn sie in die Organisation eintreten (s. dazu den Beitrag von Moser und Zempel zur Sozialisation im ersten Teilband), wenn sie neue Aufgaben erhalten oder wenn sie in der Organisation aufsteigen. Gran und Scandura (1987) haben drei verschiedene Phasen des Rollenlernens unterschieden, nämlich die sogenannte Rollenübernahme (role taking), die Rollengestaltung (role making) sowie die Rolleneinstellung (role routinization).

In der Phase der Rollenübernahme wird eine Fokalsperson sukzessive mit den Rollenerwartungen der Rollensender konfrontiert, und sie beginnt zu entdecken, wer überhaupt alles Rollenerwartungen an sie sendet. Meistens führt die Konfrontation mit den Erwartungen der anderen zu der Erkenntnis, dass die eigenen Hoffnungen und Erwartungen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung in der Rolle unrealistisch waren. Dies kann als emotional sehr belastend erlebt werden und einen sogenannten Realitätschock auslösen. Die Person ist in dieser Phase ausserdem mit einem beträchtlichen Maß an Rollenambiguität konfrontiert. Wenn es der Person durch aktive Informationssuche (s. o.) gelingt, die Rollenambiguität zu reduzieren, beginnt sie im vollen Ausmaß die Rollenkonflikte zu erkennen, die mit ihrer Aufgabe verbunden sind. Falls sie die Organisation oder Stelle angesichts der Erwartungsgegensätze, Rollenambiguität und Rollenkonflikte nicht verlässt, ist sie dann gezwungen, die dringenden Rollenkonflikte auszuhandeln, es sei denn, die Person genießt Protektion von höherer Stelle (Katz & Kahn, 1978, S. 192).

Personen können mit konfigrierenden externen Erwartungen in höchst unterschiedlicher Weise umgehen (Pfeffer & Salancik, 1973): Konfigrierende Erwartungen können abwechselnd oder sequentiell erfüllt werden. Sie können jeweils partiell beachtet werden. Personen können ihre Prioritäten anpassen und die Erwartungen der mächtigeren Rollensender bevorzugt erfüllen. Sie können selbst Prioritäten bilden, z. B. indem sie Koalitionen mit einigen Rollensendern gegen andere Rollensender bilden oder indem sie die Nichterfüllung von Erwartungen verteidigen, wie dies beim Klatschen der Fall ist. Wie bereits ausgeführt, hat der Klatschproduzent einerseits Loyalitätsverpflichtungen gegenüber einem Klatschobjekt. Er klatscht jedoch dann mit dem Klatschrezipienten über das Klatschobjekt, wenn er andererseits meint, Informationen, die für den Klatschrezipienten von Interesse sind, diesem nicht vorzuenthalten oder verschweigen zu dürfen. Dass er dessen Geheimnisse verklärt hat, und damit dessen Rollenerwartungen nicht erfüllt hat, verschweigt der Klatschproduzent natürlich gegenüber dem Klatschobjekt. Um mit Rollenkonflikten umzugehen, können Personen Erwartungen auch symbolisch erfüllen. Sie können sich selbst ambigüe Verhalten und es der Interpretation der Rollensender überlassen, inwieweit ihre Erwartungen erfüllt wurden. Sie können versuchen, ihre Rollenkonflikte an andere (nach oben oder unten) zu delegieren. Sie können eine Erwartung erfüllen und die Erfüllung einer konfigrierenden Erwartung an eine andere Person zu delegieren (s. o.), sondern auch räumlich zu separieren. Schließlich können Personen versuchen, ihre Konflikte denjenigen Rollensendern, von denen die konfigrierenden Erwartungen ausgehen, transparent zu machen. Sie können versuchen, in der Kommunikation mit den Rollensendern deren Erwartungen oder die Kriterien der Erfüllung ihrer Erwartungen umzudefinieren. Und ausserdem können Personen versuchen, dafür Verständnis zu wecken, wenn sie bestimmte Erwartungen nicht erfüllen. Der Erfolg solcher Rollenverhandlungen hängt davon ab, wie rigide die Organisation und die beteiligten Rollensender auf der Erfüllung ihrer spezifischen Erwartungen bestehen, welche Spielräume die Aufgabe selbst lässt, von der Problemlösekompetenz und -motivation der Fokalsperson sowie von deren Machtbasen (Green & Scandura, 1987, S. 182-186).

Ist es einer Person gelungen, eine Rolle in einer Organisation zu übernehmen, bieten unstrukturierte neue (Teil-)Aufgaben die Gelegenheit, ihre Rolle aktiv zu gestalten und dabei auch eigene Präferenzen und Kompetenzen in die Ausfüllung der Rolle einzubringen. Dies wird auch als Extra-Rollenverhalten bezeichnet (s. dazu den Beitrag von Nerdinger zum kontextbezogenen Verhalten im ersten Teilband). Nach Green und Scandura hängt dies entscheidend vom Verhalten des Vorgesetzten ab. Während die Motivation zur Rollenübernahme hauptsächlich auf finanziellen Anreizen beruhen soll, hängt die Motivation zur Rollengestaltung davon ab, in welchem Maß der Vorgesetzte den Mitarbeiter informiert, ihn Einfluss auf Entscheidungen gewährt, ihn Spielräume bei seiner Arbeit einräumt, ihm herausfordernde Aufgaben zuweist, ihn emotional unterstützt und ihn bei der Weiterentwicklung seiner Kompetenzen aktiv unterstützt. Mitarbeiter, die in dieser Weise aktiv ihre Rolle mitgestalten, werden so zu informellen Stellvertretern ihrer Vorgesetzten, d. h. es entsteht eine informelle Ingroup-Dyade, die durch wechselseitiges Vertrauen, soziale Unterstützung und gegenseitige Einflussnahme gekennzeichnet ist (Spurrow & Liden, 1997).

In der dritten Phase, der sogenannten Rollenuinstellung, kommt es neben der informellen Strukturierung auch zur formalen Strukturierung. Die Art und Weise, wie der Mitarbeiter eine neue Aufgabe bewältigt hat, wird nun zum Standard dafür, wie in Zukunft in dieser Abteilung diese Aufgabe erledigt werden soll. Sie wird formalisiert und zum Bestandteil der Stellenbeschreibungen. Auf diese Weise werden informelle Strukturen in formale Erwartungen transformiert (Green & Scandura, 1987, S. 184-185).

Zwischenblanz ziehend lässt sich festhalten: Organisationale Rollen werden bei einer gelingenden Rollenübernahme nicht vorgefertigt übernommen, sondern, sondern es findet eine wechselseitige Anpassung zwischen den Rollensendern und der Fokalsperson statt. Insbesondere für die Fokalsperson sind Rollenerwartungen in Abhängigkeit von organisationalen Bedingungen intransparent, vielschichtig und widersprüchlich

sowie mit erheblichen Rollenstress verbunden. Noch unstrukturierte Aufgaben und die Bereitschaft des Vorgesetzten, Informationen, Einfluss und Spielräume an bestimmte Mitarbeiter zu transferieren, bietet diesen die Gelegenheit zur eigenständigen Gestaltung von Rollen. Daraus entwickeln sich un geplant neue informelle und formale organisationale Strukturen. Damit kann ein Prozess der Rollenkomunikation ein weiteres Element des interaktionalen Kommunikationsmodells verdeutlicht werden: Die nicht-intendierte und gleichwohl strukturbildende Wirkung von Kommunikation und Interaktion.

4.3.4 Rückmeldungen

Wohl wenige Sachverhalte sind in der Psychologie so intensiv empirisch untersucht worden wie Rückmeldungen. Dies hängt zum einen mit der scheinbaren Nähe zum behavioristischen Verstärkungs- und Bestrafungskonzept und zum anderen mit der Herkunft des Rückmeldungsbegriffs aus der cybernetischen Systemtheorie zusammen. Aus kommunikationstheoretischer Sicht gibt es jedoch eine Reihe von Argumenten dafür, sich von beiden Traditionen kritisch abzugrenzen.

Verstärkung und Bestrafung sind aus behavioristischer Sicht (Spada, 1992) über ihre Verhaltenswirkung definiert. Eine Verstärkung erhöht die Auftretenswahrscheinlichkeit eines Verhaltens, während eine Bestrafung sie senkt. Aus kommunikationstheoretischer Sicht erscheint es jedoch angemessener, zwischen der Absicht des Kommunikators einerseits und den empirischen Wirkungen auf den Adressaten andererseits zu unterscheiden. So kommt Baumrater, Hutton und Charms (1990) sowie Waldenau und Laubach (1994) zeigen, dass Lob unter bestimmten Bedingungen nicht verstärkend wirkt, und Blicke (1990, 1995b) konnte zeigen, dass Tadel motivierend wirken kann. Man hat dies auch als scheinbar paradoxe Effekte von Lob und Tadel bezeichnet (Meyer, 1992).

Aus cybernetischer Sicht sind Rückmeldungen bzw. Rückkopplungen Elemente der Selbststeuerung von Systemen (Weick, 1985, S. 97-129). Bei einer sogenannten negativen Feedbackschleife wird die Abweichung zwischen einem Ist-Wert und einem Soll-Wert verkleinert. Bei einer sogenannten positiven Feedbackschleife wird dagegen die Abweichung zwischen einem Ist-Wert und einem Soll-Wert vergrößert. Durchläuft das System sequentiell mehrere positive Feedbackschleifen, kann es dadurch zum „Explosions“-Durchlauf des Systems kommen. Diese cybernetische Begrifflichkeit kann allerdings im Gegensatz zur Valenz bestimmter Rückmeldungen wie etwa Anerkennung und Kritik stehen: Ein Lob als Reaktion auf ein zielkonformes Verhalten einer Person, das von dieser auch als befriedigend erlebt wird und daher zur weiteren Annäherung an den Soll-Wert führt, ist aus cybernetischer Sicht ein negatives Feedback. Tadel, der zu Trotz und Reaktanz führt und damit die Ist-Soll-Abweichung vergrößert, wäre aus cybernetischer Sicht als positive Rückmeldung zu bezeichnen (Cusella, 1996, S. 624-630).

Es ist daher erforderlich, den Begriff der Rückmeldung einerseits so zu definieren, dass Missverständnisse vermieden werden können, und andererseits so, dass er mit den Rollenadaptionstheorien kompatibel ist, wie sie in zahlreichen arbeits- und organisationspsychologischen Theorien an zentraler Stelle behandelt werden. Zu denken ist hier insbesondere an die Handlungsregulationstheorie (Heckhausen, 1998), Zielsetzungstheorie (Latham & Locke, 1991), das Job-Charakteristika-Modell (Hackman & Oldham, 1980), an die Theorie zum Rollenstress (Siegl & Cummings, 1995) sowie Interventionsstrategien wie etwa das Personalbeurteilung- (appraisal and feedback; Guzzo, Jette & Katzell, 1985) bzw. Mitarbeitergespräch (Neuberg, 1998) oder die sogenannten 360°-Rückmeldungssysteme (Fletcher & Bales, 1999). Bei all diesen Ansätzen kommt der Rückmeldung ein zentraler theoretischer Stellenwert zu.

Rückmeldungen sind aus interaktionstheoretischer Sicht zunächst als Rückwirkung als Folge einer vorausgegangen Einwirkung zu verstehen. Das Verhalten der Person A erzeugt in Person B einen bestimmten Eindruck, der wiederum dazu führt, dass sich Person B in einer bestimmten Weise verhält, die auf Person A zurückwirkt. Diese Rückwirkung ist allerdings nicht immer kommunikativer Natur, sondern sie kann auch lediglich auf einer kognitiven Unterscheidungsreaktion beruhen. Person A kann z. B. bestimmte Affekte am Gesichtsausdruck von Person B erkennen, ohne dass Person B diese kommunizieren will. Die Rückwirkung kann sich auch als Folge einer Einwirkung auf eine Sache ergeben, etwa dann, wenn jemand seinen eigenen Arbeitsschritt und die Zahl seiner Fehler direkt an seinen Arbeitsergebnissen ablesen kann. Man bezeichnet letzteres auch als unpersönliche Rückmeldung. Sie spielt in der Handlungsregulationstheorie eine wichtige Rolle. Wie bereits dargestellt (s. o.), reduziert die unpersönliche Rückmeldung ausserdem Rollenambiguität und Rollenkonflikte.

Von dieser reinen Rückwirkung ist die kommunikative Rückmeldung mit Steuerungabsicht zu unterscheiden: Es handelt sich dabei um reaktive kommunikative Handlungen, die darauf ausgerichtet sind,

die Handlung des oder der Adressaten in Übereinstimmung mit Zielen oder Vorgaben des Kommunikators für den oder die Adressaten zu bringen bzw. zu erhalten. Dabei wird die Rückmeldung über eine steuernde Absicht, und nicht über eine systemische oder behaviorale Wirkung definiert. Prototypische Formen dieser Art von kommunikativer Rückmeldung sind Lob und Tadel. Welche Wirkungen dabei eintreten, hängt von konfigurations empirischen Bedingungen ab. Die Art von Zielen, die der Kommunikator verfolgt, ist ebenfalls eine empirische Frage. Er kann versuchen, den Adressaten im Sinne eines mit formalen Erwartungen konformen Rollenverhaltens zu steuern. Der Kommunikator kann jedoch durch seine Rückmeldungen auch versuchen, seine informellen Erwartungen durchzusetzen.

Von der kommunikativen Rückmeldung mit Steuerungszweck lässt sich schließlich die aktiv erzeugte, kommunikative Rückmeldung unterscheiden. Dabei wird die Rückmeldung nicht durch eine steuernde Absicht des Kommunikators, sondern durch die aktive Informationsuche seitens des Adressaten initiiert. Dieses Phänomen wurde bereits im Zusammenhang mit der Kommunikation von Rollenverhaltensangelegenheiten (s. o.) im Überblick über dieses sogenannte „feedback seeking behavior“ in Organisationen gibt Madzar (1995).

Die Fülle der empirischen Forschungsarbeiten zu den empirischen Auswirkungen kommunikativer Rückmeldungen sind in einigen Meta-Analysen mit unterschiedlichen Fokus verdichtet worden: Wie bereits dargestellt, fanden Jackson und Schuler (1985) zwischen dem Ausmaß kommunikativer Rückmeldungen und der Rollenambiguität eine bedeutsame durchschnittliche negative Korrelation in Höhe von $-0,38$ (True score). Mit dem Ausmaß der Rollenkonflikte lag eine bedeutsame durchschnittliche negative Korrelation in Höhe von $-0,31$ (True score) vor. Bei der Rollenambiguität betrug die nicht-erklärte Effektvarianz 87% und bei den Rollenkonflikten 70% , was für starke Moderatoreffekte spricht.

Bei einer meta-analytischen Überprüfung des Job-characteristics-Modells von Hackman und Oldham (1980) fanden Fried und Ferris (1987) zwischen dem Ausmaß der kommunikativen Rückmeldung sowie der generellen Arbeitszufriedenheit ($0,43$), der Zufriedenheit mit der persönlichen Weiterentwicklung ($0,56$), der erlebten Bedeutungslosigkeit der Arbeit ($0,57$) sowie der erlebten Verantwortlichkeit ($0,56$) positive bedeutsame Korrelationen (90% credibility value). Außerdem lag ein bedeutsamer negativer Zusammenhang mit der Abwesenheitsrate ($-0,19$) vor. In allen Fällen lag keine unerklärte Effektvarianz vor, d. h. es sind keine Moderatoreffekte zu vermuten. Schließlich korrelierte das Ausmaß kommunikativer Rückmeldungen auch signifikant positiv mit der Leistung ($0,09$) und der intrinsischen Arbeitsmotivation ($0,34$). In beiden Fällen sind jedoch moderierende Einflüsse von Drittvariablen zu vermuten. Beim Zusammenhang mit der Leistung betrug die unerklärte Effektvarianz 48% und bei der intrinsischen Arbeitsmotivation 38% . Eine meta-analytische Auswertung von Interventionsprogrammen (Guzzo, Jette & Katzell, 1985) ergab, dass Personalbeurteilungsgespräche (appraisal and feedback) eine bedeutsame mittlere Effektstärke von $0,41$ in Bezug auf Outputmaße (Quantität, Qualität, Kostenfektivität) der jeweiligen Organisationsleistung aufwiesen. Bedeutsame Zusammenhänge dieser Interventionen mit dem Rückzugsverhalten (Absentismus, Kündigung) und störenden Verhaltensweisen (Unfälle, Streiks, Sabotage) konnten dagegen nicht festgestellt werden. Moderatoreffekte wurden nicht untersucht.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die meta-analytischen Studien deutliche Zusammenhänge kommunikativer Rückmeldungen mit dem Rollenstress, der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsmotivation, dem Absentismus sowie der Arbeitsleistung belegen. Insbesondere beim Zusammenhang mit der Leistung als auch bei der intrinsischen Arbeitsmotivation sowie bei der Rollenambiguität und den Rollenkonflikten sind jedoch moderierende Einflüsse von Drittvariablen zu erwarten. Dies belegt, dass unter bestimmten Bedingungen kommunikativer Rückmeldungen im Sinne der scheinbar paradoxen Effekte von Lob und Tadel durchaus nicht-intendierte, erwartungskonträre Effekte haben können.

Zur Erklärung der unterschiedlichen Wirkungen (Steigerung oder Reduzierung von Ausstrahlung, Lernfortschritte oder keine Lernfortschritte, positive oder negative Emotionen in Verbindung mit selbstvermittelten oder -bedingten Informationen, Leistungssteigerung, Leistungsgenauigkeit oder Leistungsverweigerung) von Rückmeldungen ist von Kluger und DeNisi (1996) die sogenannte Feedback-Interventions-Theorie vorgeschlagen worden und anhand von meta-analytischen Auswertungen experimenteller Studien überprüft und in der Tendenz gestützt worden. Die vier zentralen Annahmen dieser Theorie sind: Erstens, dass die Regulation von Handlungen drei Ebenen erfordert: die Aufgabenebene, diese übergeordnet die Ebene des Selbst sowie der Aufgabenebene untergeordnet die Ebene der Aufgabenebene. Zweitens, dass durch Rückmeldungen der Aufmerksamkeitsfokus gelenkt wird, z. B. wird durch sozial vergleichende Rückmeldungen die Aufmerksamkeit auf die Ebene des Selbst gelenkt, durch Rückmeldungen mit intrinsischen Bezugsinformationen (besser oder schlechter als früher) wird die Aufmerksamkeit auf die Aufgabenebene gelenkt, und durch korrelative Rückmeldungen wird die Aufmerksamkeit auf

die Ebene der Aufgabenebene gelenkt. Drittens, dass je nach fokussierter Ebene unterschiedliche, verständliche Prozesse ausgelöst werden. Rückmeldungen auf der Detailebene können Lernprozesse auslösen, Rückmeldungen auf der Aufgabenebene können Motivationsprozesse (Ausstrahlung) auslösen, Rückmeldungen auf der Ebene des Selbst können emotionale Prozesse auslösen. Viertens, je nach ausgelassen Prozessen kann die Rückmeldung dazu zu einer positiven oder negativen Veränderung der Leistung oder zur Leistungsverweigerung führen.

Praktische Hinweise zur Gestaltung von Mitarbeitergesprächen bei Anerkennung und Kritik gibt Neuberg (1998). In Bezug auf die Anerkennung arbeitet er folgende Maximen heraus: Sofort, ausdrücklich, differenziert und angemessen anerkennen! Die Leistung und nicht die Person anerkennen! Nicht nur herausragende Leistungen anerkennen, Taten folgen lassen und oft anerkennen! In Bezug auf das Vorgehen bei Kritikgesprächen kommt Neuberg zu folgenden Empfehlungen: Sich über das Ziel klar werden! Positiven Kontakt herstellen! Von „Tatsachen“ ausgehen! Eine klare Sprache sprechen! Unter vier Augen kritisieren! Konstruktiv kritisieren! Sachlich, nicht affektiv kritisieren! Und: Einen positiven Abschluss finden! Baron (1990) hat untersucht, wie Personen, die im Kritikgespräch zu negativen Emotionen ausgeliefert haben, dafür sorgen können, dass die destruktiven Wirkungen wieder geholt werden können. Aufgrund eines Experiments und einer Feldstudie kommt er zu dem Ergebnis, dass eine Entscheidung durch den Kritisierten oder eine nachträglich angebotene entlastende Attribution des Verhaltens des destruktiv Kritisierten auf externe Umstände die heilsamen Effekte für den verletzten Adressaten haben. Einen Überblick über die Bedingungen und Wirkungen konstruktiver und destruktiver Rückmeldungen gibt London (1995).

Allerdings können nicht nur Vorgesetzte ihren Untergebenen, sondern auch Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Rückmeldung geben. Man bezeichnet dies als Vorgesetztenbeurteilung (Hofmann, Köhler & Steinbock, 1995). In neuester Zeit gewinnen zudem sogenannte 360°-Rückmeldungs-systeme in der Praxis immer mehr an Bedeutung. Dabei erhält eine Zielperson nicht nur Rückmeldung von Vorgesetzten, sondern auch von Kollegen, Mitarbeitern und Kunden. Man bezeichnet dies auch als sogenanntes Multi-Source-Feedback. Einen Überblick über die theoretischen Hintergründe dieser Vorgehensweise geben Ashford (1989), Feder (1991) sowie London (1994). London & Smither (1995), Fletcher und Baldry kommen nach einer eingehenden Sichtung der empirischen Befunde in Bezug auf die praktische Wirksamkeit dieser 360°-Rückmeldungs-systeme jedoch zu einer sehr zurückhaltenden Einschätzung: „although multi-source feedback is sometimes cited as a major intervention method for bringing about altered attitudes to work and major shifts in organizational culture and norms ... there is little or no direct evidence to demonstrate this yet.“ (Fletcher & Baldry, 1999, S. 168)

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten: Unpersönliche Rückmeldungen tragen zur individuellen Handlungsregulation bei. Aktiv erzeugte, kommunikative Rückmeldungen dienen der Klärung von Rollenverhaltens. Versuch man das Konzept der kommunikativen Rückmeldung mit steuernder Absicht in der Modellvorstellung der Rollenepisode nach Katz und Kahn zu integrieren, dann lassen sich derartige kommunikativer Rückmeldungen als Fortsetzung einer vorausgesetzten Rollenepisode durch den Rollenbesitzer verstehen. Es handelt sich dabei um reaktive kommunikative Handlungen, die darauf ausgerichtet sind, die Handlung des Adressaten in Übereinstimmung mit den Erwartungen des Kommunikators zu bringen bzw. zu erhalten. Stellt man in Rechnung, dass der Rollensender immer auch zugleich Fokalsperson von Rollenverhaltens seiner Kommunikationspartner ist, dann stellen diese wechselseitigen Rückmeldungen der Interaktionspartner Versuche der geteilten dynamischen Handlungsregulation dar. Da jede Person gleichzeitig in vielfältigen Beziehungen zu weiteren Personen innerhalb einer Organisation steht, bildet sich so ein komplexes, sich wechselseitig regulierendes Netzwerk von Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen (s. zur Beziehung von Kommunikationsnetzwerken und Rollenrollen Sparrone & Liden, 1997), aus dem sich ein Wissen, Absicht und Planung der Beteiligten dynamischergreifende negative und positive Rückkopplungen im Sinne der kybernetischen Systemtheorie ergeben können (Weick, 1985, S. 97-129).

4.4 Vierte Zwischenbilanz

Die wesentlichen Aussagen und Befunde dieses Kuppels lassen sich wie folgt resümieren: Erstens: Durch das Gelingen Kooperationsprinzip sowie die Möglichkeiten, dagegen offensichtlich und damit nur scheinbar oder verdeckt und damit tatsächlich zu versöhnen, wird die innere Logik der simulierten Begegnungsvielfalt von Geäußerten, Gemeintem, Mitgemeintem und Nebengelegtem in der Kommunikation erreicht. Zweitens:

Kommunikation kann als Handlung konzipiert werden. Dabei lassen sich Sprechakte und sprechende Handlungen unterscheiden. Symbolische Kommunikation kann sowohl in der Form sprechender Handlungen als auch durch Sprechakte realisiert werden. Drittens: Organisationale Sinngehalte können auch in nicht-kommunikativen Handlungen und Gegenständen gebunden werden. Viertens: Indem man Kommunikation als Handlung konzipiert und dies mit dem Erkenntnis verbindet, dass auch in nicht-kommunikativen Handlungen organisationale Sinngehalte gebunden werden, lassen sich Organisationen als Systeme von ineinandergreifenden, sich wechselseitig bedingenden und kontrollierenden Handlungen verstehen. Fünftens: Wenn man sich der Erkenntnis anschließt, dass Organisationen in Handlungen existieren, rückt eine prozessuale Betrachtung von Organisationen in den Vordergrund. Sechstens: Personen bilden sich Erwartungen darüber, was sie für sich selbst als angemessenes Ergebnis einer Interaktion beanspruchen können. Aber auch wenn für sie das Ergebnis einer Entscheidung negativ ausfällt, akzeptieren sie diese als legitim, sofern sie höflich und respektvoll behandelt werden, wenn ihnen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Sicht darzustellen, wenn sie den Eindruck haben, dass die Entscheidung ethisch kommuniziert wird und wenn sie den Eindruck haben, dass die Entscheidung unvoreingenommen und konsistent getroffen wurde. Dem dann wird durch die Entscheidung ihr Wert für die Organisation nicht in Frage gestellt. Siebten: Personen definieren durch ihre jeweiligen Selbstdarstellungen gemeinsamen Situationen. Wer sich in einer bestimmten Weise darstellt, gibt zu erkennen, was man von ihm selbst erwarten kann, und was er von anderen erwartet. Personen versuchen dadurch das Verhalten anderer ihnen gegenüber zu steuern. Achten: Das Konstrukt der Rolle verknüpft die Interpersonale, organisationale, intrapersonale und extraorganisationale Interaktion und Kommunikation einer Person. Der Vorgang der Rollenübernahme ist ein aktiver Interaktions- und Kommunikationsvorgang, durch den intrapersonale, vieleidige und widersprüchliche Erwartungen handhabbar gemacht werden. Neunten: Aufgaben bilden Chancen für die Weiterentwicklung und individuelle Ausgestaltung von Rollen. Neunten: Aus sprachtheoretischer Sicht sind Rückmeldungen als reaktive Kommunikationsakte, die darauf abzielen, die Handlungen eines Adressaten in Übereinstimmung mit den Erwartungen des Kommunikations zu bringen, von interaktiven Rückkopplungen, durch die auch ohne Wissen, Absicht und Planung der Beteiligten strukturbildende Wirkungen ausgehen können, zu unterscheiden.

5 Fazit ein Integrationsversuch

Organisationen lassen sich als Systeme von ineinandergreifenden, sich wechselseitig bedingenden und kontrollierenden Handlungen verstehen. Nicht alle Handlungen sind dabei jedoch soziale Interaktionen. Häufig sind zwischen zwei sozialen Interaktionen nicht-sozialinteraktive Handlungen, wie z. B. das Bedienen einer Maschine, darzustellungscharakter. Eine aber die Maschine bedient wird, erfolgt ein Arbeitsauftrag. Und nachdem dieser erledigt ist, kann entweder eine Meldung an die beauftragende Stelle erfolgen, oder die Erledigung eines Arbeitsauftrages ist das Signal für den nächsten Arbeitsauftrag an eine nachfolgende Stelle. Die Interaktions- und Kommunikationsakte sind also entweder direkt miteinander verknüpft oder sie verlaufen über nicht-interaktive Handlungen miteinander. Organisationen existieren also insofern durch Interaktion und Kommunikation, weil erst Kommunikation und Interaktion die nicht-sozialinteraktiven Handlungen verschiedener Personen aktuell miteinander verknüpfen, sei es bewusst koordiniert oder sei es durch nicht-intendierte Handlungsfolgen. Und Organisationen existieren in Interaktionen und Kommunikationen, insofern Interaktion und Kommunikation Handlungswirkung haben.

In Bezug auf die nicht-sozialinteraktiven Handlungen, also z. B. Mensch-Maschine-Interaktionen, gilt ausserdem, dass sie in mehrfacher Hinsicht kommunikativer vorbereitet und eingebettet werden. Zum einen auf der Organisationsebene in der Erziehungsphase, in der z. B. ein bestimmter Arbeitsgang für das arbeitsteilige Handlungsgefüge der Organisation als notwendig deklariert wurde. Hier handelt es sich um einen Vorgang der organisationalen Sinnbindung. Zum anderen in der Einweisungsphase, in der der Rolleninhaber über seine Tätigkeit informiert wurde. Dies ist ein Vorgang der individuellen Sinnvermittlung. Und möglicherweise gibt es im weiteren Verlauf etwa im Anschluss an Pannen, Störungen und Unfälle auch noch Regelausschreibungen darüber, wie der spezielle Arbeitsvorgang mit anderen Arbeitsvorgängen anderer Personen zusammenhängt. Dies ist der Vorgang der allmählichen Verfertigung der Organisation im Reden.

In Bezug auf die sozialen Interaktionen lässt sich dann zwischen kommunikativen und nicht-kommunikativen Handlungen unterscheiden. Und bei den kommunikativen Handlungen kann wieder zwischen Sprechakten und sprechenden Handlungen differenziert werden. Die Leistung der Sprechaktheorie besteht in der systematischen Einordnung der alltagspraktischen Kommunikation in eine Handlungskonzeption. Die

Leistung des Kooperationsprinzips liegt in der Erklärung, wie sprachliche Handlungen koordiniert werden. Und mit dem Konzept der sprechenden Handlung kann die reine Interaktion von einer kommunikativen, aber nicht sprachgebundenen Interaktion unterschieden werden. Kommunikative Handlungen ermöglichen intersubjektive Sinnbildung, durch die dann auch in nicht-kommunikativen Handlungen (z. B. Mensch-Maschine-Interaktionen) organisationaler Sinn gebunden werden kann (siehe dazu auch das Organisations-Technologie-Kooperations-Auftrags-(OKTA)-Schema von Hacker, 1998, S. 113-168). So wird koordiniertes Handeln in Organisationen erreicht. Allerdings beruhen Organisationen nicht nur auf bewusster Koordination, die durch den Prozess der Sinnbindung ermöglicht wird, sondern auch auf der Vernetzung nicht-intendierter Handlungsfolgen. Und schließlich sind Sinnbildung und Sinnbindung in einem zyklischen Prozess miteinander verbunden und aufeinander bezogen.

Man kann dieses Kommunikationsverständnis als interaktionales Kommunikationsmodell bezeichnen. Krauss (Krauss & Fussell, 1996, S. 664-674; Krauss & Chiu, 1998, S. 43-44) bezeichnet Kommunikationsmodelle, bei denen Sprechakte im Vordergrund stehen, allerdings als intentionalistische Modelle. Das interaktionale Kommunikationsmodell lässt sich als Weiterführung und Integration des mechanischen Kommunikationsmodells und des Filtermodells der Kommunikation verstehen. Durch die Kennzeichnung als „interaktional“ soll einerseits die aktive, wechselseitige Bezogenheit von Kommunikator und Adressat und andererseits der gleichzeitige Ein- und Rückwirkungscharakter, der auch den Beobachter miteinbezieht, bezeichnet werden. Die Einwirkung kann gezielt oder unbeabsichtigt sein, sie kann dem Adressaten und Beobachter bewusst sein oder verborgen bleiben, und sie kann Effekte hervorrufen, die vom Kommunikator nicht intendiert sind und auf ihn selbst für ihn selbst bewusst oder verborgen zurückwirken. Ausserdem kann die Kommunikation auf den Kommunikator beabsichtigt oder unbeabsichtigt unmittelbar zurückwirken, z. B. als Selbstpersuasion.

Im Gegensatz zum mechanischen Kommunikationsmodell wird angenommen, dass die Botschaft nicht immer bereits vor der Enkodierung fertig zur Verfügung steht, sondern dass dem Kommunikator möglicherweise erst durch den Kommunikationsvorgang selbst deutlich werden kann, was er meint. Eine weitere Grundannahme des mechanischen Kommunikationsmodells war die objektive Erfassung und Zerlegbarkeit von Kommunikation in ihre elementaren Bestandteile. Aus der interaktionalen Kommunikationsperspektive lassen sich intersubjektiv konsensuale, typische Interpretations- und Handlungsmuster identifizieren, die für Regelkündige eine soziale Realität darstellen und insofern auch für einen Beobachter objektiv beschreib- und klassifizierbar sind. Dabei stellt der illokutive Sprechakt die deskriptive Basisbeinheit dar. Da jedoch Sprechhandlungen, wie andere Handlungen auch, scheitern können, muss die gesamte Bedeutung sich nicht zwangsläufig mit der intendierten Bedeutung des Sprechaktes decken. Erst durch Rückmeldung und Bestätigung kann die Bedeutungskongruenz sichergestellt werden. Darüber hinaus gibt es jedoch weitere kommunikative Akte, nämlich die Perlokutionen und sprechenden Handlungen, für deren Beschreibung das Innenleben des Kommunikators entscheidend ist. Dies geht über den objektivistischen Ansatz des mechanischen Kommunikationsmodells hinaus. Allerdings kann durch den Vorgang der Sinnbildung einer subjektiven Kommunikationshandlung zusätzlich ein objektiver organisationaler Sinn verflochten werden. Wenn z. B. jemand in einer Besprechung einen Grenzraum bestimmte Zahlen vorlegt, lässt sich das im Sinne einer organisationalen Sinnbindung als Feedback von Information kodieren. Aus der subjektiven Perspektive kann der gleiche Vorgang jedoch ein gezieltes Störmanöver darstellen, das nur dazu dient, einen Kollegen zu ärgern.

Das mechanische Kommunikationsmodell wurde im strukturalistischen Organisationsparadigma dann genutzt, um die Bedingungen einer möglichst störungsfreien, genauen und schnellen Übertragung von Informationen zu identifizieren. Dabei gilt die Verschriftlichung der Kommunikation als Königsweg. Das mechanische Kommunikationsmodell kann aber die sinnvolle Vielfalt der Bedeutung einer Kommunikation, d. h. die Differenz und Komplementarität von Geäußertem, Gemeintem, Mitgemeintem und Ausgedeutetem, nur unzureichend beschreiben und erklären. Das Ziel einer schnellen und genauen Kommunikation wird, so das interaktionale Kommunikationsmodell, nicht durch Verschriftlichung, sondern durch die Beziehung des Kooperationsprinzips der Kommunikation ermöglicht. Denn die Kongruenz von Gemeintem und Verstandenem als gelungene Kommunikation ist eine gemeinsame zu erbringende Leistung. Dieses Ziel kann auch bei schriftlicher Kommunikation durch kalibrierte Vagheit unterlaufen werden. Die Beziehung des Kooperationsprinzips macht gelungene Kommunikation zwar sehr wahrscheinlich, aber auch sie kann sie nicht zwingend gewährleisten. Kommunikation gelingt also nicht dann, wenn ein bestimmtes Kommunikationsmodell gewählt wird, sondern sie gelingt dann besser, wenn sich die Teilnehmer kooperativ zueinander verhalten. Die Beachtung des Kooperationsprinzips sollte jedoch nicht mit zwischennematisch und organisational dysfunctionaler kommunikativer Direktheit und Explizitheit verwechselt werden. Offensichtliche

und damit nur scheinbare Verletzung des Kooperationsprinzips in der Form höflicher Indirektheit verbunden Gesichtsausdrücken und lassen Reaktionspielräume, ohne die Kompetenz von Gemeinern und Verstärkern zu gefährden.

Die grundlegende Einsicht des Filtermodells der Kommunikation besteht darin, dass Kommunikation nicht als direkte Einwirkung des Kommunikators auf den Adressaten verstanden werden kann, sondern dass die kognitiven Schemata des Rezipienten das Verstehen und die Wirkung von Kommunikation entscheidend moderieren. Dieses Erkenntnis wird vom interaktionalen Kommunikationsmodell übernommen. Daraus ergibt sich jedoch das Problem, aufgrund welcher Umstände der Kommunikator davon ausgehen kann, dass er vom Adressaten so verstanden wird, wie dies von ihm gewünscht ist, d. h. wodurch eine gelenkte Rezeption möglich wird. Grundsätzlich gilt, dass ein Kommunikator eine bestimmte Rezeption nicht gewährleisten kann. Der Kommunikator steigert jedoch seine Chancen, in von ihm gewünschten Sinne verstanden zu werden, wenn er sich an die Gelingungsbedingungen von Sprechakten sowie an das Kooperationsprinzip der Kommunikation hält. Aber erst an der Rückmeldung des Adressaten kann er kontrollieren, ob er im gewünschten Sinne verstanden worden ist oder nicht. In der Gesprächskommunikation erfolgt diese Rückmeldung nicht erst am Ende der Äußerung des Kommunikators, sondern begleitet diese bereits im Vollzug. Diese Vorgänge werden in sogenannten Konversationsanalysen detailliert untersucht (Clark, 1985, S. 203-228; Müller, 1997). In dem Maß, wie dem Kommunikator ausserdem die Rezeptionschemata seines Adressaten vertraut sind, kann er mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch gezielt bestimmte kognitive, affektive und/oder aktionale Wirkungen beim Adressaten hervorruft, die über das reine Verstehen der Kommunikation hinausgehen. Auf diesen Umständen bauen insbesondere perlokutive Sprechhandlungen auf.

Schließlich wird auch ein anderer wichtiger Aspekt von Kommunikation und Interaktion, der ursprünglich zur Erklärung der Entstehung informeller Organisationsstrukturen herangezogen wurde, nämlich die nicht-intendierten Effekte von Kommunikation und Interaktion, im interaktionalen Kommunikationskonzept berücksichtigt. Zu diesem Phänomen gehört z. B. der Prozess der Ungewissheitsabsorption an der Schnittstelle der Organisation zur Umwelt, durch den Daten in Fakten konvertiert werden. Dieser Vorgang lässt sich auch als Sinnbildung verstehen, durch den Unvertrautes und Neues an bekannte Schemata assimiliert wird. In bezug auf alles was nicht kommuniziert wird, wird unterstellt, dass es so ist, wie es immer ist. Dann wäre es anders, müsste es kommuniziert werden. Deswegen bildet gerade das, was nicht kommuniziert wird, ein weites Feld stiller Schlussfolgerungen, die durch die Kommunikation veranlasst werden. Zu den nicht-intendierten Effekten von Kommunikation und Interaktion gehört weiterhin die spontane Bildung von Kommunikationsnetzwerken, die durch ähnliche Rezeptionschemata erleichtert wird. Es lässt sich ausserdem vermuten (Walzer, 1985; Thurns & Andrews, 1993), dass die Nähe oder Ferne innerhalb eines Kommunikationsnetzwerkes die weitere Entwicklung der Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit von kognitiven Schemata beeinflusst. Als Mechanismus kann hier u. a. auch das Modelllernen im Sinne von Bandura (1986) wirken, das sowohl Verhaltenswirkungen als auch kognitive Effekte hat. Das Modelllernen im Sinne von Bandura ist deswegen an dieser Stelle von Bedeutung, weil aus der Perspektive des Modells das Lernen des Rezipienten häufig völlig unentdeckt im Sinne einer unidirektionalen Interaktion stattfindet.

Obwohl das hier skizzierte interaktionale Kommunikationsmodell große Überschneidungen mit dem symbolisch-interpretativen Kommunikationsmodell (Theis, 1993, S. 40-62) hat, unterscheidet es sich davon durch die Berücksichtigung der nicht-intendierten Neben- und Fernwirkungen von Kommunikation und Interaktion. Und von einer reinen Systemkonzeption der Kommunikation (Theis, 1993, S. 63-110) unterscheidet sich das interaktionale Kommunikationsmodell, indem es nicht nur das emergente Phänomen organisationaler Kommunikation und Interaktion betrachtet, sondern auch die aktiv kommunikativen Handelnden und Rezipienten im Ringen um ihre Identität. Das interaktionale Kommunikationsmodell kommt damit der optionorientierten Kommunikationsperspektive, wie sie von Theis (1994, S. 110-117) vorgeschlagen wurde, sehr nahe. Diese beinhaltet die wechselseitige Unterstellung von typischen Interpretations- und Handlungsmustern (s. die Gelingungsbedingungen von Sprechakten sowie das Kooperationsprinzip der Kommunikation), die Schaffung verbindlicher Situationsdefinitionen (s. Sinnbildung, Impression Management), den strategischen Umgang mit Symbolen (s. sprechende Handlungen, perlokutive Sprechakte, Impression Management), durch Macht- und Interessenkonstellationen geprägte Regellegungen (s. negotiated order), bedingte Bedeutungskongruenz (s. kalkulierte Ambiguität), Struktur- und Systembildung durch Interaktion und Kommunikation (s. das sich Bilden von Kommunikationsnetzwerken und das sich Verketten von Klassen und Geräten) und schließlich Handlungsoptionen statt Systemzwänge. Das interaktionale Kommunikationsmodell geht jedoch über den optionorientierten Kommunikationsansatz hinaus, indem es auch genuin psychologische Aspekte der Kommunikation

berücksichtigt, nämlich einerseits die kognitive Umstrukturierung im Sinne einer Sinnbildung und andererseits die schemengeleitete Rezeption von Kommunikation.

Hat man einmal den Gestaltwechsel weg von einer substantiellen und hin zu einer prozessualen Betrachtungsweise von Organisationen vollzogen, wird schnell klar, dass nicht nur Organisationen Systeme ineinander greifender und sich wechselseitig kontrollierender Handlungen darstellen, denn dies gilt ebenso z. B. für Familien, Freundschaften oder intime Liebesbeziehungen. Auch sie können als Interaktions- und Kommunikationssysteme rekonstruiert werden. Was ist also das Spezifische der Interaktions- und Kommunikationssysteme, die man als Organisationen bezeichnet? Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitgliedschaft freiwillig ist und auf einem formalen Arbeitsvertrag beruht, in dem die Personen einen Teil ihres Handlungspotentials formal der Verfügung der Organisation unterstellen. In bezug auf dieses Handlungspotential kann die Organisation nun den Handlungen bestimmte Zwecke, Ziele, Vorgehensweisen oder Abläufe formal vorgeben. In bezug auf die Interaktion und -abläufe sowie Kommunikationsformen, das die Organisation formal bestimmte Interaktionspartner, -formen und -abläufe sowie Kommunikationsformen, -beiträge und -abläufe formal vorgeben kann, an denen sich die Personen dann orientieren, sei es, um sie zu befolgen oder zu unterlaufen. Bei Organisationen, die Anstalten darstellen, wie z. B. Pflichtschulen, Gefängnisse oder psychiatrische Krankenhäuser, liegen unterschiedliche Mitgliedschaftsformen vor. Beim Personal und den Führungsfunktionen ist die Mitgliedschaft freiwillig, und die Organisation gibt der Interaktion und Kommunikation Partner, Themen, Formen, Beiträge und Abläufe formal vor. Im Gegensatz dazu beruht die Mitgliedschaft der Insassen nicht auf Freiwilligkeit und einem formalen Arbeitsvertrag, sondern auf einer formalen Zwangsangehörigkeit. Die Mitgliedschaft der Insassen kann partiell oder total sein. Bei einer totalen Mitgliedschaft vollzieht sich das ganze Leben vollständig innerhalb eines Internats, Gefängnisses oder eines Heimes. Die Mitgliedschaft kann befristet oder unbefristet sein. Auch in Anstalten gibt die Organisation der Interaktion und Kommunikation Partner, Themen, Formen, Beiträge und Abläufe formal vor. Allerdings sind für die Insassen die Freiräume, sich diesen Vorgaben zu entziehen und sie zu unterlaufen, wesentlich geringer als in Korporationen. Wie diese Gegenüberstellung zeigt, hängt die Spezifität organisationaler Interaktion und Interaktion also von der Art und vom Ausmaß der formalen Vorgaben in bezug auf die Interaktionspartner, Kommunikationsformen, Interaktionsformen, Kommunikationsbeiträge und Abläufe ab, sowie vom Ausmaß der Möglichkeiten, diese formalen Vorgaben zu missachten oder zu unterlaufen.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Alport, G. W., & Postmes, L. (1997). *The psychology of rumors*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Arnold, C. (1990). Video-Konferenzen - Einstellungen und Erfahrungen von Mitarbeitern im Umgang mit neuer Kommunikationstechnik. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 125-133.
- Arvidsson, R. M., & Sheppard, J. A. (1989). Self-presentation styles in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfield (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 125-139). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ashford, S. J. (1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Auer-Huizinger, V., & Stevens, B. (1991). Organisatorische Rollenanalyse und -bewertung: Ein Beitrag zur Aktionsforschung. *Gruppendynamik - Zeitschrift für Angewandte Sozialpsychologie*, 22, 33-46.
- Austin, J. L. (1975). *How to do things with words* (2. Aufl.). Oxford: Clarendon Press.
- Bach, K., & Harnisch, R. M. (1979). *Linguistic communication and speech acts*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.
- Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.
- Baron, R. A. (1994). The physical environment of work settings: Effects on task performance, interpersonal relations, and job satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 16, 1-46.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (1994). *Social Psychology: Understanding human interaction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Barry, B., & Watson, M. R. (1996). Communication aspects of dyadic social influence in organizations: A review and integration of conceptual and empirical developments. *Communication Yearbook*, 19, 268-317.
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustic Society of America*, 22, 725-730.
- Bavelas, A., & Barbee, D. (1951). An experimental approach to organizational communication. *Personnel*, 27, 367-371.
- Bartlett, F. (1932). *Remembering: A study in experimental psychology*. New York: Macmillan.
- Baumeister, R. F. (1987). Motives and costs of self-presentation in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfield (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 57-71). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baumeister, R. F., & Hannon, D. G. (1987). Self-presentation theory: Self-construction and audience pleasing. In B. Baumeister, R. F., & Hannon, D. G. (Hrsg.), *Theories of group behavior* (S. 71-87). New York: Springer.
- Baumeister, R. F., Hannon, D. G., & Cima, K. J. (1990). Negative effects of praise on skilled performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.
- Beckert, R. B. (1976). *Exciting behavior*. Stroudsburg, PA: Dowden, Hutchinson & Ross.
- Becker, T. E., & Marsan, S. L. (1995). Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 174-199.
- Bergmann, J. (1987). *Klarung. Zur Sozialform der direkten Induktion*. Berlin: deGruyter.
- Bies, R. J., & Sticks, S. B. (1992). Explanation as legitimation: Excuse-making in organizations. In M. L. McLaughlin, M. J. Cody, & S. J. Reed (Hrsg.), *Explaining one's self to others: Reason-giving in a social context* (S. 183-198). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Billig, M. (1989). *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blickle, G. (1990). Leistungsaspekte und Fähigkeitseinschätzungen: Der Versuchsvorgang bei scheinbar paradoxen Wirkungen von Lob und Tadel. *Sprache & Kognition*, 9, 113-129.
- Blickle, G. (1993). Politik als symbolisches Handeln: Bedingungen symbolischer Realitätskonstruktion und Präferenzformierung. *Gruppendynamik - Zeitschrift für Angewandte Sozialpsychologie*, 24, 275-286.
- Blickle, G. (1994). *Kommunikationsethik im Management*. Stuttgart: Metzler & Poeschl.
- Blickle, G. (1995a). Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, Kollegen und Untergebene? - Statusentwicklung und -validierung. *Diagnostica*, 41, 245-260.
- Blickle, G. (1995b). Kann Tadel motivieren? Empirische Psychologie, 9, 389-399.
- Blickle, G. (1996). Assessing convergent and discriminant validity of the Influence Behavior Questionnaire. *Psychological Reports*, 82, 923-929.
- Blickle, G., & Ohmer, S. (1999). Studien zur Validierung eines Inventars zur Erfassung intrarorganisationaler Einflussstrategien. *Diagnostica*, 45, 33-46.
- Blickle, G., & Heppner, S. (1999). Strukturgleichungsmodelle zur Analyse der Effekte von Zielen, Motiven und Mechanismen bei der Beeinflussung von Vorgesetzten und Kollegen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 26-35.
- Blickle, G., & Müller, G. F. (1995). Kundenorientierung, schlankte Produktion und flache Hierarchie aus psychologischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 133-138.
- Boland, R. J., & Hoffman, R. (1983). *Humor in a machine shop: An interpretation of symbolic action*. In L. R. Pinsky, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Denscheil (Hrsg.), *Organizational symbolism* (S. 187-198). Greenwich, IA: Praeger.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors. *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge: Polity Press.
- Borucki, H., & Heiderich, P. (1983). *Mensch und Organisation. Aspekte sozialwissenschaftlicher Sozialisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bourcier, J. J. (1987). *Die Grundriss der Industrie-Verwaltung*. Zürich: Orell Füssli.
- Bowman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
- Bretz, S., & Kessia, S. M. (1996). *Social psychology* (3. Aufl.). Boston: Houghton Mifflin.
- Brochner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brumer, J. S. (1957). Going beyond the information given. In J. S. Bruner et al. (Hrsg.), *Contemporary approaches to cognition* (S. 41-69). Cambridge, MA: University Press.
- Burns, M. (1979). *Managing context: Changes in the labor process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burgess, R. L. (1968). Communication networks: An experimental reevaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 324-337.
- Burns, T. (1954). The directions of activity and communication in a departmental executive group. *Human Relations*, 7, 73-97.
- Caplow, T. (1947). Rumors in war. *Social Forces*, 25, 298-302.
- Carmeli, D. (1996). *How to win friends and influence people*. New York: Simon and Schuster.
- Carson, P. P., Carson, K. D., & Roe, W. (1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1150-1169.
- Chen, A. (1989). Die Twitterstock-Untersuchungen und ihre Auswirkungen. In S. Grell, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationaler Handbuch in Schlüsselberufen* (S. 483-488). München: PVT.
- Clark, H. H. (1985). Language use and language users. In G. Lindzey & E. Aronson (Hrsg.), *Handbook of social psychology*, Vol. II: Special fields and applications (2. Aufl.) (S. 179-231). New York: Random House.
- Cody, M. J., & McLaughlin, M. L. (Hrsg.) (1990). *The psychology of tactical communication*. Bristol, PA: Multilingual Matters.
- Cohen, A. M., Robinson, E. L., & Edwards, J. L. (1969). Experiments in organizational embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 14, 208-221.
- Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., & Rogers, E. L. (1989). Interaction patterns in organic and mechanistic systems. *Academy of Management Journal*, 32, 773-802.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. L. (1992). Product quality and pay equity between lower level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Edition du Seuil.
- Cuevas, L. P. (1996). Feedback, motivation, and performance. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Hrsg.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (4. print) (S. 343-388). Newbury Park: Sage.
- Darwin, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21, 140-144.
- Deary, J. J. E., & Kacmar, K. M. (1996). The influence of applicant and interviewer characteristics on the use of impression management. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1649-1669.
- Dellies, K. H. (1994). *Soziale Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- DePaulo, B. M. (1992). Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111, 203-243.
- DePaulo, B. M., & Friedman, H. S. (1998). Nonverbal communication. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Hrsg.), *The handbook of social psychology*, Vol. II (S. 3-40) (4. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.

- DePaulo, P. J., DePaulo, B. M., Tang, J., & Swain, G. W. (1989). Lying and detecting lies in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 377-393). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Downs, C. W., Clamping, P. G., & Laird Pfeiffer, A. (1995). In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Hrsg.), *Handbook of organizational communication* (2. print) (S. 171-211). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Ebers, M., & Gotsch, W. (1993). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kleiser (Hrsg.), *Organisationsforschung* (S. 193-242). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ecceles, R., & Nohria, N. (Hrsg.) (1992). *Networks and organizations: Structure, form and action*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227-242.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (1995). Organizational symbols and sense-making. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Hrsg.), *Handbook of organizational communication* (2. print) (S. 131-150). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Ekman, P. (1976). Movements with precise meanings. *Journal of Communication*, 26, 14-26.
- Ekman, P. (1985). *Telling lies*. New York: Norton.
- El-Shanawy, M., & Markus, M. L. (1997). The poverty of media richness theory: Explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46, 443-467.
- Engelhart, R. (1994a). Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung. Kritischer Vergleich dreier Fragebogeninstrumente. Teil 1. *Zeitschrift für Personalforschung*, 8, 5-24.
- Engelhart, R. (1994b). Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung. Kritischer Vergleich dreier Fragebogeninstrumente. Teil 2. *Zeitschrift für Personalforschung*, 8, 158-186.
- Fathurrah, G. T., & Sart, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Feyol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- Fedor, D. B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 73-120.
- Feldman, D. C., & Klich, N. R. (1991). Impression management and career strategies. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Applied impression management* (S. 67-80). Newbury Park: Sage.
- Ferris, G. R., King, T. R., Judge, T. A., & Kacmar, K. M. (1991). The management of shared meaning in organizations: Opportunism in the reflection of attitudes, beliefs, and values. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Applied impression management* (S. 41-64). Newbury Park: Sage.
- Festinger, L. A. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fine, G. A. (1984). Negotiated orders and organizational cultures. *Annual Review of Sociology*, 10, 239-262.
- Fine, G. A. (1985). Rumors and gossiping. In T. A. van Dijk (Hrsg.), *Handbook of discourse analysis*. Vol. 3. *Discourse and dialogue* (S. 223-237). London: Academic Press.
- Fisher, B. A. (1978). *Perspectives on human communication*. New York: Macmillan.
- Fisher, C. D., & Giacalone, P. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.
- Flammer, A. (1997). *Einführung in die Gesprächspsychologie*. Bern: Huber.
- Flecher, C. (1989). Impression management in the selection interview. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 269-281). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Flecher, C., & Bailey, C. (1999). Multi-source feedback systems: A research perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 149-191.
- Folb, B. (1981). *Arbeiter nach Maß: Die Disziplinierung der Führerschaft während der Industrialisierung Deutschlands im Spiegel von Arbeitsordnungen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Freud, J. R. P., & Raven, B. H. (1992). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 130-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frey, D., Dautenheimer, D., Pargy, O., & Hirsch, J. (1993). Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse. In D. Frey & M. Hirsch (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 1: Kognitive Theorien* (S. 81-122) (3. Aufl.). Bern: Huber.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht: Dynamiken organisierter Handlungen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fritling, E., & Sonntag, K. H. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Fulk, J. (1992). Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36, 921-950.
- Fulk, J., & Boyd, B. (1991). Emerging theories of communication in organizations. *Journal of Management*, 17, 407-446.
- Fulk, J., Steinfield, C. W., Schmitz, J., & Power, J. G. (1987). A social information processing model of media use in organizations. *Communication Research*, 14, 529-552.
- Garrell, C. D. (1987). Network approaches to social evaluation. *Annual Review of Sociology*, 13, 49-66.
- Ginzler, L. E., Kramer, R. M., & Sutton, R. I. (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. *Research in Organizational Behavior*, 15, 227-266.
- Gioia, D. A., & Poole, P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 9, 449-459.
- Gioia, D. A., Dornan, A., & Sims, H. P. (1989). Communication and cognition in appraisal: A tale of two paradigms. *Organization Studies*, 10, 503-530.
- Gluckman, M. (1968). Psychological, sociological and anthropological explanations of witchcraft and gossip: a clarification. *Man*, 3, 20-34.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graumann, C. F. (1972). Interaktion und Kommunikation. In C. F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, 7. Band. *Sozialpsychologie*, 2. Halbband. *Forschungsbereich* (S. 1109-1262). Göttingen: Hogrefe.
- Graumann, C. F. (1992). Speaking and understanding from viewpoints. Studies in perspective. In G. Semin & K. Fiedler (Hrsg.), *Language, interaction, and social cognition* (S. 237-255). London: Sage.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1989). The organizational waiting game: Delay as a status asserting or status-neutralizing tactic. *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 13-26.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Greenberg, J. (1991). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Hrsg.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (S. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J., & Cohen, R. L. (1982). Equity and justice in social behavior. New York: Plenum Press.
- Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie: Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze*. Bern: Huber.
- Grice, H. P. (1979). Logik und Konversation. In G. Meggle (Hrsg.), *Handlung, Kommunikation, Bedeutung* (S. 243-265). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Groeben, N. (1986). *Handeln, Tun, Verhalten als Ebenen einer verschiebend-erhellenden Psychologie*. Tübingen: Francke.
- Groeben, N., & Scheele, B. (1984). *Produktion und Rezeption von Ironie: Pragmalinguistische Beschreibung und psycholinguistische Erklärungsansätze*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Groeben, N., Nies, R., & Gauler, E. (1992). Diagnose argumentativer Unilegitimität: Objektive und subjektive Tubendatenreihen bei Werturteilen über argumentative Sprechhandlungen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 39, 533-558.
- Groeben, N., Soemman, H., & Ditschmann, A. (1983). *Produktion und Rezeption von Ironie*. Bd. II. *Empirische Untersuchungen zu Bedingungen und Wirkungen rhetorischer Sprechakte*. Tübingen: Narr.
- Gron, P. C. (1983). Talk as the work: The accomplishment of school administration. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1-21.
- Grote, G. (1994). Auswirkungen elektronischer Kommunikation auf Führungsprozesse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 71-75.
- Guerra, S., Buunk, B. P., & Schanfield, W. B. (1994). Social comparison and absenteeism: A structural modeling approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1871-1890.
- Guerra, R. A., Jett, R. D., & Karsell, J. R. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitsleistungen*. Huber Bern.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hahn, A. (1997). *Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analyse - Ein kritischer Überblick*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hardy, C., & Clegg, S. R. (1996). Some dare call it power. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (S. 622-641). London: Sage.
- Harrison, R. (1977). Rollenverhandeln: ein "jartier" Ansatz zur Team-Entwicklung. In B. Sievers (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem* (S. 116-133). Stuttgart: Klett.
- Hermans, W. (1993). Die Sozialisation von Menschen und Dingen, zum Beispiel im Büro. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, 96-114.
- Hetzner, W. (1978). *Einführung in die Sozialpsychologie*. Bern: Huber.
- Herrmann, T., & Grabowski, J. (1994). *Sprechen, Psychologie der Sprachproduktion*. Heidelberg: Spektrum.
- Hinrich, T. M. (1951). The experimental study of the transmission of rumor. *British Journal of Psychology*, 42, 42-55.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74, 527-542.

- Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-230.
- Hornstein, H. (1978). *Meinen und Verstehen. Grundlagen einer psychologischen Semantik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hofmann, K., Köhler, F. & Stetsch, V. (1995). *Vorgeschaltene Beurteilung in der Praxis: Konzepte, Analysen, Erfahrungen*. Weinheim: PVU.
- Hofmann, G. (1968). *Elementarformen menschlichen Verhaltens*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Hofmann, G. (1998). *Boisig. In P. Heinrich & J. Schulz zur Wiesch (Hrsg.), Wörterbuch zur Mikropolitik* (S. 35). Homburg: H. & A. Schöner.
- Hofmann, G. & A. Schöner, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perception. *Administrative Science Quarterly*, 38, 277-303.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Jablin, F. M. (1996). Formal organization structure. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Hrsg.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (4. print) (S. 389-419). Newbury Park: Sage.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Jäger, M. E., Anthony, S. & Rosnow, R. L. (1980). Who hears what from whom and with what effect: a study of rumor. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 473-478.
- Kaplan, J. N. (1997). *Gerichte. Das älteste Massensystem der Welt*. Berlin: Aufbau Taschenbuch Verlag.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1993). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993a). Max Weber's Analyse der Bürokratie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 37-62). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993b). Managementtheorie und Taylorismus. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 63-94). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993c). Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 95-126). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1998). Über die altmodische Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. *Industrielle Beziehungen*, 5, 45-75.
- King, L. A. & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107, 48-64.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33-41.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1982). *Profiles of organizational influence strategies (POIS)*. University Associates, Inc. 8517 Production Avenue, San Diego, California 92121.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. & Wilkinson, L. (1980). Interorganizational Influence Tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Kocka, J. (1975). *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krackhardt, D. & Porter, W. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71, 50-55.
- Krauss, R. M. & Chiu, C.-Y. (1998). Language and social behavior. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Hrsg.), *The handbook of social psychology*, Vol. II (S. 41-88) (4. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
- Krauss, R. M. & Fussell, S. R. (1996). Social psychological models of interpersonal communication. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Hrsg.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (655-701). New York: Guilford Press.
- Krauss, R. M., Apple, W., Morency, N., Wenzel, C. & Winton, W. (1981). Verbal, vocal, and visual factors in judgments of another's affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 312-320.
- Kubicek, H. & Weiser, G. (1985). *Messung der Organisationsstruktur. Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen*. Stuttgart: Enke.
- Kühnmann, T. M. & Franke, J. (1989). Organisationsdiagnose. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 631-651). Göttingen: Hogrefe.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Human Behavior and Decision Processes, Management Studies*, 20, 71-95.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Human Behavior and Decision Processes, Management Studies*, 20, 71-95.
- Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin*, 70, 596-610.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Levitt, H. J. (1951). Some effects of certain patterns on group performance. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 46, 38-50.
- Longel, R. & Daif, R. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Executive*, 2, 225-232.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Hrsg.), *Social exchange: Advances in theory and research* (S. 27-55). New York: Plenum.
- Leibig, S. (1997). *Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen*. Mering: Hampp.
- Leibig, S. (1998). Gerechtigkeit in Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In G. Blicke (Hrsg.), *Ethik in Organisationen* (S. 39-56). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lind, E. A., Kanfer, R. & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- London, M. (1994). Interpersonal insight in organizations: Cognitive models for human resource development. *Human Resource Management Review*, 4, 311-332.
- London, M. (1995). Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human Resource Management Review*, 5, 159-188.
- London, M. & Smith, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- Luhmann, N. (1975). *Interaktion, Organisation, Gesellschaft*. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2* (S. 9-20). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Matzner, S. (1995). Feedback seeking behavior: A review of the literature and implications for HRD practitioners. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 337-349.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1984). Gossip, information, and decision making. *Advances in Information Processing in Organizations*, 1, 95-107.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1976). *Organization and Invention. Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Martin, J. & Harder, J. W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241-264.
- Matzner, S. (1995). Netzwerkanalysen. In F. G. Becker & A. Martin (Hrsg.), *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele* (S. 47-67). Mering: Hampp.
- Mayntz, R. (1977). *Soziologie der Organisation*. Reinbeck: Reinbeck.
- Meinbach, A. (1972). *Normen der Kommunikation*. Chicago: Aldine.
- Meinbach, A. (1978). *Räume des Alltags oder wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Meister, M. (1976). The language of work. In R. Dubin (Hrsg.), *Handbook of work, organization, and society* (S. 205-279). Chicago: Rand McNally.
- Meyer, W. U. (1992). Paradoxical effects of praise and criticism on perceived ability. *European Review of Social Psychology*, 3, 259-283.
- Mikula, G. (1984). Justice and fairness in interpersonal relations. In H. Tüfel (Hrsg.), *The social dimension* (S. 204-227). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mikula, G. (1986). The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Hrsg.), *Justice and social relations* (S. 103-124). New York: Plenum.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and facts. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.
- Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Monge, P. R. & Eisenberg, E. M. (1996). Emergent communication networks. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Hrsg.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (4. print) (S. 304-342). Newbury Park: Sage.
- Morrison, E. W. & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16, 522-541.
- Müller, A. P. (1997). *Reden ist Chefsache. Linguistische Studien zu sprachlichen Formen sozialer Kontrolle in interpersonellen Arbeitsbeziehungen*. Tübingen: Narr.
- Müller, G. F. (1998). Prozessuale Gerechtigkeit in Organisationen. In G. Blicke (Hrsg.), *Ethik in Organisationen* (S. 57-70). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Müller, G. F. & Hasselbach, M. (1993). Gerechtigkeitskonzepte. In D. Frey & M. Ite (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Bd. I: Kognitive Theorien* (S. 217-240) (3. Aufl.). Bern: Huber.
- Müller, G. F. & Nachreiner, F. (1985). Subjektive Ränge und tätigkeitrelevante Erlebnisqualitäten im Büro. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29, 15-24.
- Müller-Böling, D. & Ramm, L. (1990). *Informations- und Kommunikationsstrukturen für Führungskräfte: Top Manager zwischen Technokratie und Totalitarismus*. München: Oldenbourg.
- Münchener, H. D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Neuberg, O. (1989). Symbolisierung in Organisationen. *Aufgaben Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen*, 4, 25-36.
- Neuberg, O. (1990a). *Führen und geführt werden* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberg, O. (1990b). *Was ist denn das so komisch? Thema: der Witz in der Firma*. Weinheim: Beltz.
- Neuberg, O. (1992). Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik* (S. 53-86). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neuberg, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberg, O. (1998). *Das Mitarbeitergespräch: praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsgespräche* (4. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.
- Neuberg, O. & Kötter, A. (1987). *Wir, Die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz.
- Noon, M. & Dehnborg, R. (1993). News from behind my hand: gossip in organizations. *Organization Studies*, 14, 23-36.
- Nuse, R., Groeben, N., Freitag, B. & Schreier, M. (1991). *Über die Erfindungen der Realisten Konstruktivismus. Kritische Gegenargumente zum psychologischen Stich*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Ortmann, S. (1989). Impression management through office design. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 411-426). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Paris, R. (1991). *Solidarische Bezeugung. Zur Theorie der Selbstschaffung*. Marburg: 45, 1167-1174.
- Paris, R. (1996). Negative Organismen. Das Muster der Infrage. *Freiburger*, 70, 62-74.
- Parsons, C. K. & Liden, R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and nonverbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69, 557-568.
- Peitz, D. C. (1952). Influence: A key to effective leadership in first line supervisor. *Personnel*, 29, 209-217.
- Petrow, C. (1986). *Complex organizations. A critical essay* (3. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory. Problems and prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial and Labour Relations Review*, 45, 753-763.
- Pfeffer, J. & Larson, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wipand, R. T. (1998). *Die grenzenlose Unternehmung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Podaskoff, P. M. & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.
- Potenz, P. v. (1983). *Deutsche Soziometrie. Grundbegriffe der Zwischen- und Zeit-Lebens*. Berlin: deGruyter.
- Punam, L. L. & Jones, T. S. (1982). Reciprocity in negotiations: an analysis of bargaining interactions. *Communication Monographs*, 49, 171-191.
- Punam, L. L., Phillips, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of communication in organization. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Hrsg.), *Handbook of organization studies* (S. 375-408). London: Sage.
- Rafaeli, A. & Pratt, M. G. (1993). Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18, 32-55.
- Raven, B. H. & Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and power. In P. Swingle (Hrsg.), *The structure of conflict* (S. 69-109). New York: Academic Press.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. & Koslowski, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-332.
- Rawnsley, J. (1995). *Der politische Bankrott. Baring. Die Insider-Geschichte*. Düsseldorf: Metropolitan-Verlag.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization. An interpretative review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Rice, A. K. (1988). *Productivity and social organization. The Alameda experiment*. London: Tavistock.
- Rizzo, J., House, R. J. & Litzman, S. I. (1970). Role conflict and role ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Roberts, K. H., O'Reilly, C. A., Bretton, G. E. & Porter, L. W. (1977). Organization theory and organization communication: a communication failure. *Human Relations*, 27, 501-524.
- Roeblitzberger, F. & Dickson, W. J. (1993). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rose, R. A. (1988). Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis. *Human Relations*, 41, 139-170.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. & Riedman, C. A. (1995). *Impression Management in Organizations*. London: Routledge.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Russ, G. S. (1991). Symbolic communication and image management in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Applied impression management* (S. 219-240). Newbury Park: Sage.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schachter, S. & Burdick, H. (1955). A field experiment of rumor transmission and distortion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 365-371.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management*. Monterey, CA: Brooks.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168.
- Schneider, S. C. (1987). Information overload: Causes and consequences. *Human Systems Management*, 7, 143-153.
- Schreier, M., Groeben, N. & Blicke, G. (1995). The effects of (un-)fairness and (un-) politeness on the evaluation of argumentative communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 14, 260-288.
- Schwarz, W. (1994). *Aufbau von Wissensstrukturen*. Beltz: Weinheim.
- Schwarz, N. (1994). Judgement in social context: Biases, shortcomings, and the logic of conversation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 123-162.
- Schwarzwald, J., Koslowski, M. & Schall, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Schwinger, T. (1984). Gerechtigkeit der Vergabe von Geld und Zuneigung nach drei Prinzipien in unterschiedlichen Sozialbeziehungen. *Psychologische Beiträge*, 26, 55-73.
- Searle, J. R. (1969). *Speech act*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seshore, S. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor, MI: Michigan University Press.
- Shaw, M. E. (1964). Communication networks. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 111-147.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shulman, T. (1966). *Improved news: A sociological study of rumor*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: Wiley.
- Siegal, M. & Cummings, L. L. (1995). Stress and organizational role conflict. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 121, 65-95.
- Siemens, W. v. (1922). *Lebenserinnerungen* (12. Aufl.). Berlin: Springer.
- Snyder, R. A. & Monson, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.
- Späth, H. (Hrsg.) (1992). *Lehrbuch Allgemeine Psychologie*. Bonn: Huber.
- Spurrow, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in Leader-Member-Exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Springer, R. (1999). *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Starbuck, W. H. (1976). Organizations and their environments. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1069-1123). Chicago: Rand.
- Steinmann, H. & Zentgraf, A. (1995). Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In R. Ahrens, H. Scherz, & A. Zentgraf (Hrsg.), *Integrierte Kommunikationsmanagement* (S. 12-50). Frankfurt a. M.: Frankfurt Allgemeine Zeitung.
- Stephens, L. P. & Perrewe, P. L. (1991). The stability of comparative referent choice and feelings of inquiry: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 185-200.
- Stevens, C. R. & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 587-606.
- Stroh, C. & Redding, W. C. (1996). Messages and message exchange processes. In F. M. Jablin, L. L. Pannam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Hrsg.), *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective* (4. print) (S. 451-502). Newbury Park: Sage.
- Sundstrom, E. & Altman, I. (1989). Physical environments and work-group effectiveness. *Research in Organizational Behavior*, 11, 175-209.
- Sundstrom, E. & Graebel Sundstrom, M. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sundstrom, E., Bell, P. A., Burgo, P. L. & Asmus, C. (1996). Environmental Psychology 1989-1994. *Annual Review of Psychology*, 47, 485-512.
- Taylor, C. W. (1903/1920). *Shop management*. New York: Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Taylor, C. W. (1911/1913). *The principles of scientific management*. New York: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München: Oldenbourg.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (1997). *Social psychology* (9. Aufl.). New Jersey: Prentice Hall.
- Thatt, A. M. (1993). *Organisationskommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Thibaut, J. & Walker, I. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thurman, H., Stangor-Metsek, M. & Wotawa, H. (1999). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In K. H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (2. Aufl.) (S. 261-286). Göttingen: Hogrefe.

- Tompkins, P. K. & Redding, W. C. (1995). Organizational communication - past and present tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Hrsg.), *Handbook of organizational communication* (2. print) (S. 5-33). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Toulmin, S. (1973). *Der Gebrauch von Argumenten*. Konstanz/Tübingen: Scriptor.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Trist, E. L., Sussman, G. & Brown, G. R. (1977). An experiment in autonomous working in an american underground coal mine. *Human Relations*, 30, 201-236.
- Trevino, L. K., Daft, D. L. & Lengel, R. H. (1990). Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. In J. Fuik & C. Steinfield (Hrsg.), *Organizations and communication technology* (S. 71-94). Newbury Park: Sage.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H. & Daft, D. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Communication Research*, 14, 553-574.
- Türk, K. (1976). *Grundlagen einer Psychologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Tybout, A., Calder, B.-J. & Sternthal, B. (1981). Using Information Processing Theory to design marketing strategies. *Journal of Marketing Research*, 18, 73-79.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Tyler, T. R. & Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Hrsg.), *The handbook of social psychology*, Vol. II (S. 595-629) (4. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
- Ulrich, E. (1994). *Arbeitspsychologie* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Valacich, J. S., Perreux, D. & George, J. F. (1993). Communication concurrency and the new media: A new dimension for media richness. *Communication Research*, 20, 249-276.
- Valenz, E. R. & Andrews, L. R. (1971). Effects of hourly overlap and underpayment inequity when tested with a new induction procedure. *Journal of Applied Psychology*, 55, 22-27.
- Vanberg, V. (1983). Organisationsziele und individuelle Interessen. *Soziale Welt*, 24, 171-187.
- Vaughn, C. & Smith, D. L. (1980). Incorporation and mechanical solidarity in an underground coal mine. *Sociology of Work and Occupation*, 7, 159-187.
- Villanova, P. & Bernardin, H. J. (1991). Performance appraisal: The Means, motive, and opportunity to manage impressions. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Applied impression management* (S. 81-95). Newbury Park: Sage.
- Waldersee, R. & Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 83-95.
- Walker, G. (1985). Network position and cognition in a computer software firm. *Administrative Science Quarterly*, 30, 103-130.
- Walster, E., Walster, G. W. & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Watkins Allen, M., Gocher, J. M. & Seibert, J. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. *Communication Yearbook*, 16, 252-330.
- Watzlawick, P., Beavin, L. H. & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 233-260.
- Weber, M. (1922/1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weber, W. G. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit*. Bern: Huber.
- Wehner, J. & Trevino, L. K. (1995). Rational and social theories as complementary explanations of communication media choice: Two policy-capturing studies. *Academy of Management Journal*, 38, 1544-1572.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Williams, E. (1977). Experimental comparisons of face-to-face and mediated communication: A review. *Psychological Bulletin*, 84, 963-976.
- Williams, R. D. (1967). Company performance and interpersonal relations. *Industrial Management Review*, 7, 91-107.
- Wollnik, M. (1993). Interpretative Ansätze in der Organisationsforschung. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 277-295). Stuttgart: Kohlhammer.
- Wood, R. E. & Mitchell, T. E. (1981). Manager behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 133-140.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

- Zeleny, M. D. & Farnes, R. V. (1987). Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal*, 30, 240-259.
- Zopf, D. (1999). Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25.
- Zweigert, J. (1977). *Kommunikation als paradoxer Mythos. Analyse und Kritik der Kommunikationstheorie Watzlawicks und ihrer didaktischen Verwertung*. Weinheim: Beltz.
- Zundorf, L. (1978). Zur Erklärung des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhaltens in industriellen Organisationen. *Social Welt*, 29, 87-107.