

FORSHUNGSBERICHTE

des Fachbereiches 8:

Psychologie

Universität Koblenz-Landau

Gerhard Bickle

Universität Koblenz-Landau, Abt. Landau

Fachbereich Psychologie

1999

Nr. 17

Organisationale Interaktion und Kommunikation

Rekonstruktion von fünfzig Jahren empirischer Forschung
im Lichte grundlegender Paradigmen

HD Dr. habil. Gerhard Bickle

Organisationale Interaktion und Kommunikation

Rekonstruktion von fünfzig Jahren empirischer Forschung
im Lichte grundlegender Paradigmen

September 1999

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

Gliederung

0	Zusammenfassung
1	Organisation, Interaktion, Kommunikation
1.1	Einleitung
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	Geflüchte
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 bedeutender Organisationsparadigmen (Bürokratie-Ansatz, Taylorismus, Institutionalisierungstheorie, Human-Relations-Ansatz, Humanistische Ansätze, verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, ökonomische Organisationstheorien, hermeneutische Kulturanalysen, 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 Vorgesetzten-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 (Kühnlmann & Franke, 1989, S. 631). Im Regelfall kommt der Zusammenschluss freiwillig, durch ein Netzwerk von Verträgen, zustande. Allerdings gibt es auch Organisationen, die eine Zwangskreuzierung eines Teiles ihrer Mitglieder betreiben, wie z. B. Schulen in Linden mit Schulpflicht, Gefängnisse oder Psychiatriem (Mayntz, 1977, S. 112-120). Zu ergänzen ist, dass Organisationen sowohl auf zeitlich befristete als auch unbefristete Dauer hin angelegt sein können. Lanzara (1983) hat solche auf befristete Dauer hin konzipierten Organisationen als „ephemere Organisationen“ bezeichnet. Unstritten 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, O'Reilly, Bretton & Porter, 1977) mit großen Schwierigkeiten verbunden zu sein, da Kommunikations- und Organisationstheorien weitestgehend isoliert voneinander entwickelt wurden. Inzwischen wird Organisation beschreiben helfen sollen (Putnam, 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 Organisationstrukturen, die von individuellen Personen losgelöst sein sollen. Diesem Ziel dient 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 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 die zielgenaue Hervorrufen der vom Sender gewünschten Reaktion stellen die Leitvorstellungen jener Paradigmen dar. Bei der zweiten vom Sender gewünschten Reaktion 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 einerseits und Organisation 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 aufeinander bezogen(en) 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 Beitrages. 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

Gedacht. Im vierten Kapitel werden diejenigen Organisationsansätze vorgestellt, die Organisationen explizit als durch Interaktionen und Kommunikation aufeinander bezogene Handlungen konzipieren. Dies wird dann an der wahrgenommenen Fairness organisationale Einstufungsprozesse und ihrer Ergebnisse, am sogenannten Impression Management, an der Rolleninteraktion sowie am Vergang der Rückmeldung inhaltlich vertieft. Im fünften Kapitel wird schließlich versucht, das mechanistische 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

Verwendet. Trotzdem lassen sich akzentuierende Abgrenzungen vornehmen. Deshalb sollen die verschiedenen Facetten der Begriffe Interaktion und Kommunikation im folgenden beleuchtet werden.

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 eingebetteten Tätigkeiten die Quantität der Leistung, wenn sie in einem Gruppenraum statt an einem von anderen isolierten Arbeitsplatz ausgeführt werden (Sundstrom & Ginebry Sundstrom, 1986, S. 297f.). Durch die physische Präsenz anderer kommt es in diesem Fall zu einer psycho-physiologischen 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 ausüben. 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 aufwirkt, 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 unbedacht 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 lächelt sich möglicherweise an, nickt vielleicht grüßend mit dem Kopf etc. Diese Interaktionssequenzen sind dann 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 (Gioia & 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 Aussteigen in einer Kantinenumschaltung oder beim Eintragen 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. Deut jedes Muster lässt und schafft Handlungsspielräume für die Akteure (Theis, 1993, S. 114).

Widerkehrende Interaktionssequenzen, die sich aufgierend wiederkehrender Interaktionen, als soziale Strukturen bezeichnen. Soziale Normen stellen nach letzterem Verständnis entlastungswesentliche Erwartungen dar. Denn sie werden auch dann, wenn gegen sie verstößen 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 kontraktuelle Charakter von Normen dürfte aus empirischer Sicht nicht zeitlich unbegrenzt sein. Denn auch faktische Normverstöße ein kritisches Ausmaß überschreiten, 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 angestellt noch durchdrungen sein müssen. So führen z. B. Vorgesetzten-Untergebene-Interaktionen mit einer einseitigen Machtdurchdringung zu zunehmenden Geringgeschätzung der ihm Untergebenen (Kipnis, 1972).

„Zwischenkulturelle Kommunikation kann als eine Gruppe sozialer Interaktionen verstanden werden. Wer kommuniziert, interagiert. Aber nicht jede Interaktion ist zugleich Kommunikation. „Im Gegensatz zur Interaktion setzt Kommunikation eine wie auch immer geartete Systembildung voraus. Bedeutung, Verstehen oder Informationstransfer sind in 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 (Augenmerksehens-)Regeln thematisieren dagegen die Kommunikationsgebote, -verbote und -optionen, wie z. B., dass ein Vorgesetzter seinen Untergebenen nahe darf, aber nicht ungelehrter der Untergabe 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 abgewandelt oder sogar konträr angewandt werden. Star 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.

orientieren. Dabei versucht eine Person ein oder mehrere Ziele in einem Medium (z. B. brieflich, fernmündlich oder von Augesicht zu Augesicht) mit einem als gemeinsam unterstützten Zeichenvorrat gegenüber einem oder mehreren Adressaten zu verwirklichen. 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 Kommunikationsbeitrag zu sehen. In dem Maße, wie ein sozialer Reiz jedoch Schlüsselreizqualität hat und bei anderen gleichartige Reaktionen hervorruft, liegt eine zyklische wiederkehrende Interaktionssequenz und damit (je nach Definition, s. o.) eine soziale Struktur vor. Zwischenmenschliche Kommunikation schließt Misverständnisse ein. Misverständnisse 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 aufgesetzt 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 auszufüllen, können, kann auch Autokommunikation stattfinden. In bezug auf soziale Einheiten wie Gruppen, Abteilungen oder Organisationen scheint der Begriff der Autokommunikation unproblematisch zu sein. Wendet man ihn allerdings auf Einzelpersonen nicht nur metaphorisch an, bestehen 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 Arbeitsfähigkeiten wird von Hacker (1998, S. 257-293) im Überblick dargestellt. Es verbessert die Wahrnehmungs- und Behaltensleistungen sowie das Erkennen von Zusammenhängen.

seten es nun Zuhörer, Zuschauer, Leser oder Lauscher im Verborgenen. Sofern der Akteur sie mitadressiert, gehören auch sie zum Kommunikationsgeschehen. Aber selbst wenn der heimliche 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, insoweit sie auf ihn - auch ohne Absicht, Plan und Wissen - trotzdem eine 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 Aushang an einem schwarzen Brett, der von seinen Adressaten nicht gesehen wird, nicht als einseitige Kommunikation zu bezeichnen sein, sondern als gescheiteter Kommunikationsversuch.

Die para- und extraлингвистischen Merkmale zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion nehmen eine Zwischenstellung ein (DePaulo & Friedman, 1998). Das Stocken der Stimme oder die Körperlaltung können natürlich als Ausdrucksmitel in der Kommunikation geziert eingesetzt und als indirekter Ausdruck auch kommunikativ interpretiert werden. Andererseits können sie auch vollkommen unbedeutende Symptome z. B. von Furcht sein und als solche auch wahrgenommen werden. Im ersten Fall handelt es sich im Sinne der obigen Abgrenzungen um eine kommunikative Interaktion. Sofern im zweiten Fall nur extraлингвistische Merkmale wie z. B. die Körperlaltung oder der Blick betroffen sind und die 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 unbedingt hervorgebrachte Informationen handeln, die vom Rezipienten gleichwohl mit zur Interpretation der Kommunikation herangezogen werden (Clark, 1985, S. 185-186).

1.3 Erste Zwischenbilanz

Wie diese Ausführungen verdeutlichen, lassen sich die Begriffe Interaktion und Kommunikation also durchaus mit Differenzierungsgraden 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 abgesunkenes 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 Orientierung an Themen in einem Medium, Verstehen als Interpretation sowie die austauschbare Rollendifferenzierung zwischen Kommunikator und Adressat.

Die in den folgenden Kapiteln dargestellten drei Kommunikationsmodelle unterscheiden sich fundamental in bezug auf die unterstellte Bedeutungdimensionalität 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 in vielfältiger Weise interpretieren. Im interaktionalen Kommunikationsmodell wird schließlich herausgearbeitet, wie ein Kommunikator gezielt die vielfältigen Bedeutungsgebenden 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 Entkopplung der Organisation von individuellen Personen angestrebt wird. Diese Zielsetzung kommt bereits in der französischen Praktikerliteratur zum Ausdruck:

„Die Angestellten, die Gehilfen wechseln, ein Verwalter folgt dem anderen; aber das Geschäft soll nicht darunter leiden, das Erfahrene nicht vergessen, seinen Gang fortzuführen 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 belädt 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. Stich oder geht morgen ein Angestellter fort, so läuft das Geschäft dann dennoch seinen ruhigen Gang fort. Deswegen ist das schriftliche Verfahren in der Industrie von so grosser Wichtigkeit.“ (Boucarn, 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 (1903/1970) und Ford (1923) entfaltet worden. Diese Ansätze haben bis in die Gegenwart hinein weltweit Beachtung 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 Glüterzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuitätlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Einspannisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind ... auf das Optimum gesteigert.“ (Weber, 1972, S. 561)

rauch in der privaten Wirtschaft. So schrieb z. B. der Industrielle Werner von Siemens (1922, zitiert nach Koetz, 1975, S. 78): „Genaue vorherige Organisation, persönliche Verantwortlichkeit und strengste Kontrolle müssen absolut zur Anwendung kommen ... Ich will nur planmäßige Ordnung und Gliederung haben, kein Blind-drauflosarbeiten, bei welchem immer erst überlegt wird, wenn es zu spät ist.“

Jeder Eigeninstinkt soll den Angehörigen der Verwaltung ausgetrieben werden. Die Aufgabenerfüllung soll sich nur nach allgemeinen, weitgehend erschöpfenden Regeln vollziehen. Diese Regeln beinhalten Zielvorgaben, die Festlegung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie eine Festlegung der Verfahren zur individuellen Aufgabenerfüllung. Die Regeln werden dabei nicht individuell für den Einzelfall entsprechend den persönlichen Eigenarten einer Amtsperson, sondern personenunabhängig und generell konzipiert. Außerdem wird der sogenannte Dienstweg festgelegt, d. h. 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 Aufgabenbereichen auf oder überschreiten einzelne Aufgaben die Kompetenzen eines Bereichs, so wird die nächsthöhere Instanz eingehalten. Dahinter steht die Annahme, daß höhere Instanzen nicht nur einen größeren Bereich überwachen, sondern zudem auch über höhere Qualifikationen verfügen, so daß sie in der Lage sind, durch Anweisungen die Aktivitäten zu ordnen. Schließlich sieht der hierarchische Instanzierung neben dem Beauftragten auch einen festgelegten Appellationsweg (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 lautete, 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 kann man nicht mehr zum Zweck der Drückeberegerei einzusetzen, 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 Arbeitsbuntweisung und der Zeit- und Kostenberfassung sowie die Einsetzung spezialisierter Funktionsmeister für die Aufgaben der Maschineninstandhaltung, der Qualitätskontrolle, der Maschineneinheitsbewachung, der Besteckigung 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 Arbeitsausweisungen- 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 vertrödeln, sollten Bothen die schriftlichen Vorgaben in die Werkstatt bringen.“ (Kieser, 1993b, S. 77)

Auch hier erkennt man wieder neben der extremen Funktionsstilisierung 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 Sanktionsdrohungen abgestützt und durchgesetzt. Durch die Einführung des Fließbandes entfiel schließlich auch die Notwendigkeit der individuellen Steuerung durch Arbeits- und Zeitkarten. Die Arbeitsabläufe werden damit soweit durchstandardisiert, dass sich sachbezogene 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

materialle Konsequenzen in Form von Lohnabzügen, Ausperrungen von der Arbeit, Geldstrafen sowie Austräumen von Ordnungsmarken haben (Taylor, 1920, 115f.). Während für die Verwaltung Dienstordnungen schriftlich fixiert wurden, entstanden für die Produktion in jener Zeit schriftliche Fabrikordnungen. In bezug auf Disziplinmaßnahmen wurde z. B. folgendes festgehalten (Flöhr, 1981, S. 92 ff.): „Den Anordnungen seines Meisters hat jedermann plakatlich Folge zu leisten. ... Im Falle der Widersetzung kann der Meister den Arbeiter sofort entlassen. ... Jeder Untergesetz von Seiten der Arbeiter gegen ihre Vorgesetzte, oder gegen die von Letzteren dazu verordneten Personen, soll, nach Verhältniß des Fehlers, mit einer Strafe von einem bis fünf Tagblättern belegt werden.“

2.2 Das Kommunikations- und Interaktionskonzept

Strukturalistische Organisationsansätze setzen also formalisierte Interaktions- und Kommunikationsstrukturen voraus. Sie sind in Form von Lohnabzügen, Ausperrungen von der Arbeit, Geldstrafen sowie Austräumen von Ordnungsmarken abgestützt. Schriftlichkeit wird zum Leitmedium der Sachkommunikation. Das gelegentliche Tischgespräch zwischen Meyer und Müller in der Kantine, der Scherz während der Arbeit, die Lärmensprache, die private Absprache des Chefs mit seinem Untergesetz, all dies soll in seiner Bedeutung für die Organisation ausgeschaltet werden. Die Kommunikationsrichtung ist vorwiegend in Form von Anweisungen und Mitteilungen einsetzend 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 genötigt. Die empirische Forschung hat gezeigt, dass je größer, differenzierter und älter Organisationen sind, ihre Administration umso mehr den burokratischen Modell (Mintzberg, 1979, S. 277-248) entspricht. Die Organisationsprinzipie damit gut strukturierte Aufgaben auf die mittlere und untere Leitungsebene übertragen, ohne damit riskieren zu müssen, dass die übertragenen Entscheidungen in bezug auf ihre Effekte der Organisationspolitik zuwiderlaufen (Kieser, 1993b, S. 92). Im Gegensatz zu manchen rezenten Fehlinterpretationen in der Massenpresse liegen - mit Ausnahme des Funktionsmeisterprinzips - die tayloristischen und fordristischen Organisationsgrundsätze auch heute noch das sogenannte forschaufmäßlichen japanischen Arbeitsmethoden (Bisiale & Müller, 1995, Springer, 1999) zugrunde.

Bis zum zweiten Weltkrieg war das Thema Kommunikation und Interaktion in Organisationen kaum Gegenstand empirischer Forschung. Tompkins und Redding (1995) kommen nach Durchsicht der einschlägigen Lehrbücher zum business english“, „business speaking“ oder zur „persuasion“, die für den Gebrauch an amerikanischen Handelshochschulen konzipiert waren, zu dem Ergebnis, dass diese sich ohne systematische empirische Fundierung an der klassisch aristotelischen Rhetorik orientiert hätten. Daneben florierte 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. Fayol (1916) für die mündliche Kommunikation wegen der damit verbundenen Schriftlichkeit und Deutlichkeit sowie der damit einhergehenden Aufrechterhaltung der Harmonie. Später wissenschaftliche Studien (Mintzberg, 1973; 1975) kommen in der Tat bestätigten, dass Führungskräfte der Wirtschaft etwa 70 % ihrer Arbeitszeit verbal kommunizieren (s. für einen detaillierten Überblick Neubenger, 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 dabei eine Nachrichtenquelle einer Botschaft encodiert (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 verzögert oder durch Blockaden verhindert werden. Durch „Rauschen“ (noise; unerwünschter Hinzufügungen, Verlust, Ersatzung) 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 Informationseinheiten 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 (Grumann, 1972, S. 1163). Dies ergibt sich aus der Logik des technischen Signalübertragungsmodells: Wenn ein einziger Kommunikationsvorgang eines Senders zwei unterschiedliche Steuerungssignale beinhaltet, kann der Empfänger nicht reagieren, weil inkompatible Reaktionen hervorgerufen würden.

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-Untergesetz-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

Dieses technische Signalübertragungsmodell wurde nun zur Metapher der intraorganisationalen Kommunikation. Personen, bzw. Funktionsträger oder Gruppen, wurden als Kommunikationseinheiten konzipiert, die zugleich Quelle und Ziel, Sender und Empfänger von Informationen sein können. Kommunikationsvorgänge wurden als objektive und messbare Ereignisse konzipiert. Dieses Kommunikationsverständnis wird heute innerhalb der experimentellen Sozialpsychologie als *Encoder-Decoder-Paradigma* (Krauss & Chi, 1998, S. 43) bezeichnet. Innerhalb der Forschung zur Organisationskommunikation wird es im Anschluss an Fisher (1978) als mechanistisches Kommunikationskonzept bezeichnet (Punam, Phillips & Chapman, 1996, S. 379-380). Als zentrales organisatoriales Kommunikationsproblem wurde in dieser Ausrichtung der Organisationsforschung die Abschwächung der Aktivitäten und Leistungen der Funktionsträger und Gruppen gesehen. Neben den technokratischen Koordinationsmitteln, wie etwa Pläne und Programme, wurden sogenannte personenorientierte Koordinationsformen entwickelt. Aber nicht die Individuen kommunizieren, sondern Amtsinhaber und Funktionsträger. Personen gelten lediglich als Leistungsträger oder als unbestimmte Regelsadressaten (Grein, 1976, S. 1224). Diese sogenannte personenorientierte 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 Gruppen, Ausschüssen etc. institutionalisiert sein. Kubicek und Weiler (1985, S. 789-1042) geben einen sehr differenzierten Überblick über die dabei eingesetzten Forschungs- und Erhebungsinstrumente der deutschsprachigen und internationa- len Forschung. Über die wesentlichen inhaltlichen Ergebnisse informiert der Literaturüberblick von Jablin (1996).

Der Zusammensetzung zwischen (ökonomischen) Effizienzindikatoren der Gesamtorganisation einerseits und Merkmalen der Organisationskommunikation andererseits ist (in seriöser 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 Forschungsdefizit dürfte sowohl auf die zahlreich in der Praxis anzutreffenden Evaluationswidderstände (Thierry, Stangier-Mesieke & Wotawa, 1999, S. 263-265) als auch auf konzeptuelle Schwierigkeiten (Downs, Clampitt & Laird Pleffer, 1995) zurückzuführen sein. In neuerer Zeit bildet die Studie von Snyder und Morris (1984) eine Ausnahme: Sie haben in Wohlfahrtsseinrichtungen von den dort Beschäftigten deren Bewertung der Kommunikation der Organisationsspitze über die Ziele und Maßnahmen der Organisation (policies and procedures), den Informationsaustausch in den einzelnen Arbeitseinheiten, das Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten sowie deren Leistungsrückmeldung (feedback about individual performance) mit den Kosten je Vorgang, Fall und Beschäftigten verglichen. Dabei ergab sich, dass die Kosten über alle Indikatoren hinweg umso geringer waren, je besser der Informationsaustausch in den einzelnen Arbeitseinheiten und je günstiger 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 Leistungsrückmeldungen im Gegensatz zur Gesamtcommunikation der Vorgesetzten keinen Zusammenhang mit den Effizienzindikatoren aufwies (s. dazu ausführlicher u. 4.3.4). Einem Literaturüberblick auch über die nicht-ökonomischen Auswirkungen der Kommunikation in Organisationen wie z. B. die Bindung an die Organisation, Stress oder Kündigung geben Watkins Allten, Gotcher und Seibert (1993, S. 269-270).

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

Dabei kam folgendes Forschungsparadigma zur Anwendung: Jeweils drei, vier oder fünf Personen waren in einem sogenannten Kommunikationsnetzwerk zusammengefasst. 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 (Briefkisten) Informationen austauschte. Es lassen sich folgende paradigmatische Netzwerkstrukturen unterscheiden (s. Abbildung 1): Rad, Gabel, Kette, Kreis und vollständige Kommunikationsmöglichkeiten (completely connected, conncom) (siehe für einen vollständigen Überblick über alle Kommunikationsstrukturen, Shaw, 1964, S. 113).

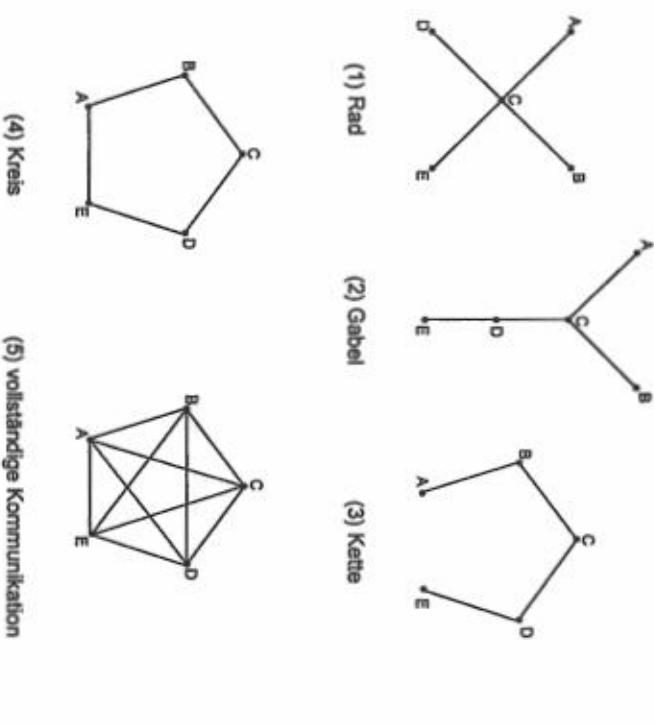


Abbildung 1: Strukturen formaler Kommunikationsnetzwerke

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 einfacheren Aufgaben (s. Bavelas & Barret, 1951) erhielt z. B. jede Versuchsperson einen Bogen mit verschiedenen Symbolen ausgetändigt, 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 arbeiteten die

Gruppen etwa eine Stunde. Gemessen und registriert wurde dann die Zeit, die zur Bearbeitung einer Aufgabe benötigt wurde, die Anzahl der ausgetauschten Nachrichten, die Anzahl der Richtig- bzw. Falschlösungen (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 Kommunikationseffizienz (Geschwindigkeit, Menge und Fehlerzahl). Shaw (1964, S. 123) sichtete in einem Literaturberblick die Forschungsbefunde und fasste sie wie folgt zusammen (s. Tabelle 1):

Tabelle 1

Ziel der Untersuchungen, die einen Unterschied zugunsten zentralisierter Strukturen (Rad, Gabel, Kette bzw. dezentralisierter Strukturen (Kreis, vollständige Kommunikation) zeigen (d. Bearbeitung Herkner, 1978, S. 365)

	einfache Probleme	komplexe Probleme
Zzeit		
zentralisierte Gruppen schneller	14	0
dezentralisierte Gruppen schneller	4	18
Zahl der Mitteilungen		
mehr in zentralisierten Gruppen	0	1
mehr in dezentralisierten Gruppen	13	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 Kommunikationsverarbeitungskapazität in Anspruch genommen wurde. Während bei einfachen Problemen die ausgetauschte 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 Kommunikationseffizienz in bezug auf Geschwindigkeit und Fehlerlosigkeit. Unter Unabhängigkeit verstand Shaw die Möglichkeit, nach eigenen Gedanken mit einem Kommunikationspartner eigener Wahl Nachrichten auszutauschen 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, führt dies zu einer geringeren durchschnittlichen Zufriedenheit der Gruppenmitglieder.

Die Generalisierung aus diesen Forschungsbefunden 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 Entwicklungsfirmen oder Universitätsinstitute, sind dezentralisierte Kommunikationsstrukturen effektiver. In der Organisationstheorie 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. Burgess (1968) ließ Gruppen statt maximal einer Stunde maximal 10 Stunden arbeiten. Sie sollten dabei anstatt 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 circa einer Stunde das Effizienzniveau zentralisierter Gruppen erreichen. Verallgemeinert bedeutet dies, dass auch Routineaufgaben in Organisationsstrukturen mit dezentralen Kommunikationsnetzwerk effektiv bearbeitet werden können. Nimmt man hinzu, dass die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder in dezentralisierten Strukturen wegen der größeren individuellen Unabhängigkeit 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 reellen 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 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 Verzögern von Informationen (omission), das Vereinfachen (approximation) von Informationen sowie das fehlerhafte Verneinhen (error) von Informationen klassifiziert. Sequentielles Abarbeiten (queueing), Aussieben aufgrund von Priorisierungen (filtering) sowie die Verwendung mehrerer paralleler Informationskanäle wird von ihnen degeben als funktionale Reaktionsform angesehen. Die von ihnen als funktional bewertete Parallelverarbeitung von Informationen kann in Organisationen insgesamt durch eine dezentralisierte Organisationsstrukturen 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 Augesicht zu Augesicht körperfester Personen entweder im Dialog oder in Gruppen (Besprechungen, Vorträge), das Telefon im Dialog oder im simultanen Mehrfachkontakt bei Telekonferenzen, die schriftliche Kommunikation (Tele, Briefe, Telefax, Auskünfte, Rundschreiben, Protokolle, Kurze, Memoranden (Memoos), ausführliche Berichte (bzw. Dokumentationen), sogenannte Tele- oder Videokonferenzen (akustische und bildliche Fernkommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen, s. Antoni, 1990) sowie die elektronische Post (E-mail). In der Praktikerliteratur findet man dann gewöhnlich nach der Aufstellung der verschiedenen Kommunikationsmedien Vor- und Nachteile wie z. B. Geschwindigkeit, Möglichkeit zu Rückfragen gegenüber kleinen 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; Delhez, 1994, S. 27-30). Erlaubt das Medium nur ein- oder auch simultane, mehrkanalige Kommunikation (akustisch, visuell, taktil, olfaktisch, thermal und/oder gustatisch)? Ist im Medium nur ein Code oder sind mehrere Codes 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 mehrstufige Kommunikation genutzt werden, d. h. kann die Kommunikation im Medium so angeordnet werden, dass sie dem Addresaten direkt erreicht, oder erreicht sie ihn erst durch die Vermittlung über andere Personen bzw. Instanzen wie z. B. bei Gerichten? Je leichter es ist, simultan über mehrere Kanäle in mehreren Kodex direkt, zweiseitig zu kommunizieren, desto leichter fällt die individuelle Prägung der Kommunikation (Kahn, 1997, S. 341-358). Und umgekehrt: desto gezielter 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 (Piotr, Reichwald & Wigand, 1998, S. 91) wie z. B. Schnelligkeit, Genaugigkeit, Kostenbegrenzung oder -minimierung, Bequemlichkeit und/oder Vertraulichkeit der Kommunikation. Daneben spielt die Strukturiertheit des Kommunikationsvorhabens eine Rolle (Daft & Lengel, 1984), wobei die Strukturiertheit nicht nur einen Sach- (geringe vs. hohe Ambiguität), sondern auch einen interpersonalen Aspekt (klare vs. unscharfe Beziehungsdefinitionen) aufweisen darf. Außerdem ist die Vertrautheit der potentiellen Kommunikationsteilnehmer mit dem Medium bzw. dessen Neuartigkeit von Bedeutung.

Den Zusammensetzung 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.

Piotr 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 (5 %) schriftlich kommunizieren. Bei abteilungsausübergreifender, aber unternehmensinterner Kommunikation reduzieren sich die „face-to-face“-Kontakte auf 28 %. Die telefonischen Kontakte steigen auf 53 % an, 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 überwog also auch hier deutlich der Anteil der mündlichen (face-to-face und Telefon) Kommunikationsformen (Piotr, Reichwald & Wigand, 1998, S. 92-93). Für die Autoren deuten diese Befunde darauf hin, dass die häufig einzelfallbezogenen, komplexen und schlecht strukturierten 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 Grote (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, to-face“-Kommunikation sowohl für sach- als auch für personenbezogene Führungsaufgaben als geeigneter 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 dannach 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 (Daft & 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 Prägbarkeit der Kommunikation ist und je vielfältiger die Codes (z. B. gesprochene Sprache, Gestik, Mimik, Blick etc.) sind. Als Medium mit der größten Reichhaltigkeit wurde die „face-to-face“-Kommunikation eingeordnet, danach folgte die telefonische Kommunikation, und als Medium mit der geringsten Reichhaltigkeit wurde die schriftliche Kommunikation klassifiziert. In der revidierten Fassung (Trevino, Lengel & Daft, 1987; Trevino, Daft & Lengel, 1990) wurde neben der Reichhaltigkeit auch der Symbolwert eines Mediums berücksichtigt, der die

aufgabenbezogene Funktionalität eingespielt kann. Um der Kommunikation wie z. B. bei einer Abmahnung die entsprechende Förmlichkeit zu geben, kann z. B. schriftliche gegenüber der mündlichen Kommunikation vorgezogen werden, obwohl die mündliche Kommunikation wahrscheinlich mehr zur Konfliktentschärfung beitragen würde als die schriftliche Abmahnung. Oder, um ein weiteres Beispiel zu geben, um Forschierlichkeit zu symbolisieren, kann z. B. per E-mail anstelle von konventioneller Briefpost kommuniziert werden, obwohl keinerlei Norwendigkeit für eine unverzügliche Antwort besteht. In der revisierten Fassung wird die E-mail in bezug auf ihre Reichhaltigkeit vor der schriftlichen Kommunikation eingeordnet. Abweichungen von der Entsprechung zwischen Aufgabenambiguität einerseits und medialer Reichhaltigkeit andererseits können zusätzlich dann auftreten, wenn die Kommunikationspartner geographisch weit getrennt sind, wenn ein aufgabenimmanenter 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 revisierten Fassung der Theorie angenommen, dass die Entsprechung nicht zwischen der Gesamtaufgabe und der Reichhaltigkeit des Mediums besteht, sondern zwischen den Kommunikationsnotwendigkeiten der Aufgabe und der Reichhaltigkeit des Mediums. Damit wird faktisch das Konzept der „sozialen Präsenz“ in die Theorie der medialen Reichhaltigkeit 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 medienunabhängig, wurde das Modell präskriptiv in dem Sinne reformuliert, dass gute Medienutzer eine passende Entsprechung zwischen der Komplexität bzw. Ambiguität der Kommunikationsaufgabe und der Reichhaltigkeit des von ihnen gewählten Mediums suchen. Nach einem Überblick zur empirischen Befundlage kommt Faulk und Boyd (1991) zu der Einschätzung, dass die revisierte Theorie der medialen Reichhaltigkeit eher auf traditionelle denn auf neue, elektronische Kommunikationsmedien Anwendung finden kann. Auch neuere empirische Studien bestätigen diese Einschätzung (Valacich, Parasuraman & George, 1993; El-Shanawany & Markus, 1997). Aus der Kritik am „media richness“-Ansatz ist schließlich das soziale Beeinflussungsmodell des Technologieeinsatzes (Social Influence Model of Technology Use, s. Faulk, Steinfield, Schmitz & Power, 1987; Faulk & Boyd, 1991) hervorgegangen. Unter Rückgriff auf den Symbolischen Interaktionismus, die Theorie sozialer Informationsprozesse (Sternberg & 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 ihres Einsatzes gibt. Die Informationsquellen, die die Wahrnehmung und Nutzung der neuen Medien steuern, sind Äußerungen von Kollegen, Modelllernern, lokale Normen der Technikbewertung sowie die lokalen Rationalitätsnormen. 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. Faulk, 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 aufgefüllt werden.

2.3.3 Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion

Die hierarchische Strukturierung arbeitsteiliger Zusammenarbeit gehört ebenfalls zu den Kernelementen des strukturalistischen Dekonstruktions. 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 Gesamtigkeit des Untergebenen bezogene Hintergrundinformationen und Erklärungen, Informationen über organisationbezogene Regelungen und Gepflogenheiten (z. B. Betriebsordnung, Sicherheitsvorschriften oder Urlaubsregelungen), Leistungsrückmeldungn sowie Indoktrinationsversuche, mit deren Hilfe die Übergeordnete die Bedeutung der Tätigkeit des Untergebenen verdeutlicht 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 Forschungsbücher zu diesem Thema geben (Redding, 1972, S. 388-445) für die frühe (angloamerikanische) Forschungsliteratur zwischen 1945 und 1970, Zander (1978) und Jablin (1979) für die Literatur der 70er Jahre, Dansereau und Markham (1996) für die Forschung in den 80er Jahren sowie Watkins, Allen, Gotcher 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 Verhältnis der Untergebenen zum Vorgesetzten (Peitz-Effekt), semantische Informationsdistanz, das Kommunikationsverhalten von als effektiv oder ineffektiv beurteilten Vorgesetzten, die Rolle von Persönlichkeitselementen in der Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion, das Rückmeldeverhalten, 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 kursorisch 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. Daunter 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 weder die Überwachungsdichte, 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. Contrary, Fairhurst 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 befähigungsorientiert und in der organischen Organisation eher als beratungsorientiert zu klassifizieren war.

Der sogenannte Peitz-Effekt (Peitz, 1952) besteht darin, dass ein minbarbeiterorientierter Führungsstil des direkten Vorgesetzten nur dann zur Steigerung der Zufriedenheit der Untergebenen führt, wenn der direkte Vorgesetzte als so einflussreich bei seinen eigenen Vorgesetzten eingeschätzt wird, dass er durch seinen Einfluss Vergünstigungen 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. Dansereau und Markham (1996, S. 345-346) haben die moderierenden Bedingungen der verzerrenden Informationsweitergabe nach oben wie folgt klassifiziert: Merkmale der Botschaft selbst (schlechtes vs. gute Nachrichten), Merkmale des Untergebenen (Geschlecht, Karrierespiration, Machtmotiv, Sicherheitsbedürfnis), Merkmale des Kontextes (Organisationsstruktur und Organisationsklima) sowie militante 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-worthaften 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. Eine positive 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-

prägten Aufstiegswunsch des Untergebenen kann es trotz eines positiven Vertrauensverhältnisses zur verzerrenden Informationsweitergabe kommen.

In der strukturalistischen Logik stellt die verzerrte Weitergabe von Informationen nach oben ein Symptom zu eliminierender individueller Unzuverlässigkeit bzw. Willkür dar, der mit entsprechenden Gegenmaßnahmen, nämlich strengeren Regeln, geringeren Ernstes- und Handlungsspielräumen, häufigeren Kontrollen und angerter Überwachung, zu begegnen ist. Dies wiederum führt zu Motivationskrisen bei den betroffenen Untergebenen und zu verstärkten Versuchen ihrerseits, die Kontrollen zu unterlaufen, was wiederum zu entsprechenden bürokratischen Gegeumaßnahmen führt. Crozier (1964) hat dies als bürokratische Teufelsspirale bezeichnet. Dadurch kommt es zu einer bürokratischen Übersteuerung, 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. 122-135).

2.3.4 Räumliche Arbeitsumgebung

Sundstrom und Grael Sundstrom (1986, S. 333-353) haben drei räumliche Gestaltungsziele strukturalistischer Ansätze herausgearbeitet: Das Prinzip der kurzen Wege, die Möglichkeit von Sichtkontrollen 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 Sichtkontrolle besteht darin, dass Einzelsteuerung weitgehend unpersönlich geregelt ist, so dass die disziplinarische Überwachung der Beschäftigten durch Sichtkontrollen genügt. Im Fertigungsbereich resultieren daraus zwei Arrangements, nämlich zum einen die sogenannte Fließfertigung, bei der die Arbeitsplätze in der Bearbeitungsreihenfolge angeordnet und mechanisch miteinander verbunden sind, und zum anderen die sogenannte Werkstattfertigung, bei der die gleichartige Verrichtungsvorgänge in einer räumlichen Einheit (Werkstatt) zusammengefasst werden. Die Fließfertigung hat den Vorteil, dass durch die unpersönliche Steuerung eine konstante Arbeitsteilung erreicht werden kann. In der Werkstattfertigung werden die Einzelarbeitsplätze geschaffen, die eine exakte Zuordnung der Arbeitsteilung zu einzelnen Personen ermöglichen sollten. 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 Kontakt möglich ist. Dieser wird jedoch oft durch den Maschinenlurm erschwert. Die informellen Gespräche während der Arbeit werden also zwar nicht gefordert, aber aus den genannten wirtschaftlichen Gründen geduldet. Meissner (1976, S. 222) konnte zeigen, dass bei Werkstattfertigung häufiger verbal und bei Fließfertigung von den Beschäftigten häufiger non-verbal, z. B. durch Handzeichen, kommuniziert wird. Erklärt wird dies damit, dass die Beschäftigten bei der Fließfertigung 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 Büroräume mit Sichtfenstern, die ihnen einen raschen Überblick über die Arbeitsplätze ermöglichen. Darüber hinaus nehmen sie ihre Disziplinarfunktionen sowie spezielle Empfangs- und Schreibtätsche im Vorräumler. Deren wesentliche Funktion ist die Abschirmung des Amtsinhabers vor unerwünschten und ungebetenen Besuchern (Türk, 1976). Diese Einzelblöcke bringen die Hierarchie symbolisch zum Ausdruck (Mehrabian, 1978, S. 124-133). Je höher die Position, desto größer die Anzahl des Vorräumersonnals, 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 Stessen (Ornstein, 1989). Die Einzelblöcke gehören nicht einer bestimmten Person, sondern einem bestimmten Amtsinhaber, d. h. bei einem Aufstieg wechselt 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 steht der Schreibtisch als psychologische Barriere, um den Gast auf Distanz zu halten. Durch diese territoriale Dominanz und psychologische Barrieren (Sundstrom & Grael Sundstrom, 1986, S. 274-279) sitzt der Vorgesetzte seine Autorität ab. Um die Autoritätsausübung zusätzlich zu steigern, sind die Sitze so angeordnet, dass sich der Zimmerherr und sein Gast nicht auf gleicher Augenhöhe befinden, sondern der Untergebene auf einem etwas erhöhten Stuhl zum Zimmerherrn emporblickt. 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 Kasinos statusentsprechend differenziert, so dass jeder unter seinegleichen bleibe.

Jede Organisation hat sogenannte Aktivitätsknoten (Bechert, 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 erzählten Witze und Geschichten und tauschen dabei Nachrichten, Gerüchte und Tratsch aus (s. 3.3.3 - 3.3.4). Diese informelle Kommunikation wird von dort in die Büros und Werkstätten weitergetragen, wo sie begierig weitererzählt, kommentiert und ergänzt wird. Denn wo wo wegen repetitive, 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 ungenannt und häufig unbewusst lokale Regeln, was zu tun und was zu lassen ist, die jedoch die Arbeitsproduktivität erheblich beeinflussen (Roethlisberger & Dickson, 1939). Von dieser Weise der sogenannten informellen Kommunikation und Interaktion schließt sich die mittlere und obere Führungsebene der bürokratischen Organisation jedoch selbst aus, wodurch ihr die effektive Steuerung der Abläufe mehr und mehr entgleitet.

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 Bürokulturen miteinander integriert. Alle Statussymbole sollen so weit wie möglich wegfallen. Stattdessen soll eine unbegrenzte, schnelle Kommunikation von Schreibtisch zu Schreibtisch ermöglicht werden. Die paradigmatische Lösung lautete: Mehr Kommunikation - mehr Partizipation - mehr Gleichheit (Sundstrom & Grael Sundstrom, 1986, S. 36). Diese symbolische Veränderung der Rahmenbedingungen wird durch den Betroffenen registriert und je nach Status unterschiedlich bewertet (s. Zaletny & Farace, 1987). Zusätzlich werden jetzt zur Steigerung der informellen Kontaktnahme und Kommunikation gezielt Aktivitätsknoten geplant. Um den Verlust der Privatsphäre und Intimität im Großraumbüro zu verringern, wurden im Laufe der Zeit jedoch wieder flexible Sitz- und Trennwände eingeführt. Insgesamt führte das Großraumbüro in der Tat zu einer Steigerung der informellen Kommunikation, aber nicht zu einer vermehrten formellen Kommunikation. Allerdings ist die methodische Qualität der meisten Evaluationsstudien nicht besonders hoch, da sie meist auf globalen retrospektiven „heute vs. früher“. Vergleichen beruhen (Sundstrom & Grael Sundstrom, 1986, S. 266-268). Weiterhin ist das Raumkonzept der meisten Untersuchungen objektivistisch und nicht an den subjektiven Wahrnehmungs- und Handlungskontext orientiert (Müller & Nachreiner, 1985). Viele Beschaffte in Großraumbüros klagen ausserdem über den Lärm, die künstliche Beleuchtung sowie die Klimaanlage. Einem Überblick über psychologische Gestaltungsoptionen geben Freiling und Sonnig (1999, S. 302-310). Die Auswirkungen der räumlichen Gestaltung auf die Effektivität von Arbeitsgruppen stellen Sundstrom und Altman (1989) dar.

Auch im Produktionsbereich ist neben der Fließ- und Werkstattfertigung ein neues Arrangement etabliert, die sogenannte Fertigungsinsel, in der teilautonome 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. Weber, 1993; Sundstrom, Bell, Burby & Ausus, 1996, S. 493-495).

2.4 Zweite Zwischenbilanz

Vergangenheitswirkt man sich 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 angesprochen wurden, deren Beantwortung jedoch über den Rahmen des strukturalistischen Denkens hinausreicht.

Wie in vielen anderen Bereichen, so zeigtet sich auch für die Interaktion und Kommunikation, dass es den „one-best-way“ nicht gibt. Es gibt nicht die eine einzige optimale formelle Kommunikationsstruktur, sondern es existieren verschiedene gleichwertige Gestaltungsalternativen. Außerdem zeigt die Forschung zur formalen Kommunikationsstruktur auch bereits die Grenzen eines formalen Gestaltungsausatzes 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 Gestaltungsmodeles. 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 Medienkennung angesehen wird. Und die Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe bestimmt mit, welche Kommunikationsmedien jemand hauptsächlich nutzt. Als empirisch gesicherter Forschungsbefund kann ausserdem gelten, dass im Führungskräftebereich die schriftliche Kommunikation eine untergeordnete Rolle spielt: Führungskräfte der Wirtschaft vertrömen den Großteil ihrer Arbeitszeit mit verbaler Kommunikation. Die Forschungsarbeiten zur Vorgesetzten-Untergebenen-Kommunikation zeigen, dass diese Kommunikationsbeziehung häufig durch tatsächliche oder kalkulierte Missverständnisse, Informationsflutierung und Informationsverzerrung gekennzeichnet ist. Im Rahmen des mechanistischen Kommunikationsmodells, das von einer einzigen Bedeutung der Kommunikation ausgeht, stehen jedoch noch nicht die analytischen Mittel zur Verfügung, um die Strukturen taktiler Kommunikation adäquat zu verstehen. Die Forschungsarbeiten zum Einfluss der räumlichen Arbeitsumgebung auf die Interaktion und Kommunikation zeigen erneut, dass parallel einer formalen Interaktions- und Kommunikationsstruktur, die durch das strukturalistische Gestaltungskonzept angezielt ist, eine informelle Schattenstruktur entsteht, die die Verbreitung von Nachrichten, Klassisch und Gesichtern begünstigt. Außerdem ergibt sich aus der Analyse der räumlichen Arbeitsumgebung eine weitere Form der Kommunikation, die im Rahmen des mechanistischen Kommunikationsansatzes mit seinem in bezug auf die Bedeutung eindimensionalen Kommunikationskonzept nur unzureichend analysiert werden kann: die symbolische Kommunikation. Im Rahmen des mechanistischen 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 binaudieren, kann der Empfänger nicht reagieren, weil inkompatible Reaktionen hervorgerufen würden. Als Grenzfall ist denkbar, dass über unterschiedliche Kanäle unterschiedliche Steuerungssignale übermittelt werden (sogenannte Kanaldisparitäten). Aber auch hier bleibt das Problem inkompatischer Reaktionen bestehen. Erst im Rahmen des internationalen Kommunikationsmodells wird es möglich, das Phänomen der bedeutungsvielfältigen 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 interaktionsalen Kommunikationsmodells auch möglich, die innere Logik taktischer und symbolischer Kommunikation zu verstehen. Das Filtermodell der Kommunikation, das im nächsten Kapitel behandelt wird, stellt eine Zwischenstruktur 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 extremer Ausprägungsgruppen vieler Organisationen, dass Organisationen ihnen gegenüber die Zieltreue, den einen strukturalistischen Organisation aufweisen: Präzision, Schnelligkeit, Eindringlichkeit, Abenkungsfreiheit, 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 behandelt 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 welchen 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 milieus 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 gehorbt 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 Entkopplung.

3 Die Wiedereckung des menschlichen Faktors

3.1 Die Paradigmen

Das bürokratisch-tayloristische Organisationsmodell birgt erhebliche Dysfunktionen in sich: Die bis ins Detail vorausgerichtete, vorausschauende Regelung von Sachverhalten, wie sie der bürokratischen Logik entspricht, führt zu erheblichen internen Abschirmungs- und Koordinationsproblemen. Bei den Beschäftigten selbst resultieren daraus Orientierungsstörungen. Als winzige Rädchen in einem unendlich komplizierten Gefüge führt ihnen das Verständnis daran, was sie tun und wofür sie es tun. Die extrem hohe Regelungsgröße führt ausserdem zu einer sehr weitgehenden Einschränkung der Freiheitsgrade bei der Aufgabenerfüllung, woraus erhebliche Motivationsstörungen resultieren. Und schliesslich verselbstständigt sich die Organisation auch in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder so sehr, dass für sie selbst Innovation und Wandel undenkbar erscheinen, d. h. bürokratisch-tayloristische Organisationen haben eine Tendenz zur Erstarrung des Denkens und zur Verkrustung der Strukturen. Von Türk (1976, S. 165-172) sind diese drei Aspekte der Pathologie von bürokratisch-tayloristischen Organisationen als Überkopplung, Übersteuerung und Übersättigung bezeichnet worden. Im folgenden sollen drei organisationstheoretische Denkrichtungen, nämlich der „Human-Relations“-Ansatz, humanistische Organisationskonzepte sowie der verhaltenswissenschaftliche Ansatz, vorgestellt werden, deren gemeinsame Neuerung 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-tayloristischen Organisationsmodells durch eine stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiter als Sozialwesen begegnen. 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 seine Autorität zu demonstrieren, sollte 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 Maschinerie dienen. Aufgrund von teilnehmender Beobachtung in sozialen 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 Führungsstiles der Vorgesetzten eine positive Einstellung zum Unternehmen hielten, 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 Schattenstruktur bis dahin eher als ein für die formale Organisation schädlicher Faktor, von dem Gerichts-, Klassisch- und verdeckter Widerstand ausgehen, wurden nun auch deren potentiell funktionalen Aspekte entdeckt.

Während der „Human-Relations“-Ansatz Berücksichtigung und Vertrauen lediglich als instrumentelle Größen zur Leistungsoptimierung verstand, ging es in den humanistischen Ansätzen der Organisationspsychologie von McGregor, Argyris und Likert (s. im Überblick Greif, 1983) darum, den Konflikt zwischen Individuum und (formaler) Organisation in eine Synthese zu verwandeln. Anstelle der Verklammerung von Qualifikationen und der Demotivierung und Frustration durch Sinnentzerrung 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 Führungssinn, größere Handlungsspielräume und ein offenes Kommunikationsklima beitragen. Dass Personen auch effektiv ohne exzessive formale Strukturen, sondern in informeller Selbstabstimmung erfolgreich zusammenarbeiten können, wurde durch die sogenannten Tavistock-Studien (Cherns, 1989) belegt. Trist und Bamforth (1951) zeigten, dass die Einführung formaler Organisationsstrukturen und 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 (Trist, Sussman & Brown, 1977) als auch in der Textilindustrie (Rice, 1958). Die Neuinführung von informellen Gruppenorganisationen war überwiegend Fertigungsmethoden überlegen. Im Gegensatz zum „Human-Relations“-Ansatz, bei dem am biologisch-tayloristischen Organisationsdesign nichts geändert werden sollte, sondern lediglich die motivationalen Distanzien bei den Beschäftigten durch die Berücksichtigung ihrer Anerkennungs- und Zuwendungsbefürfnisse aufgefangen werden sollten, war die Devise der humanistischen Ansätze und des Tavistock-Konzeptes: „So wenig Formalisierung wie nötig, soviel Freiräume und Selbstregulation wie möglich!“

Während der „Human-Relations“-Ansatz und die humanistischen Organisationstheorien hauptsächlich das Verhältnis von Person und formaler Organisation thematisierten und die informellen Strukturen als Störgröße, bzw. bestenfalls als Ventil oder Ergänzung zur formalen Organisation konzipierten, 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 Bedeutungen und Konsequenzen kompatibler Sprachen in Organisationen von Bedeutung. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie untersucht also, inwiefern die Eigenturen menschlicher Kognition organisationale Prozesse beeinflussen, setzen sie nun formaler oder informeller Natur.

Unabhängig von den Verschiedenheiten im Detail machen diese Ansätze 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 griff. Kommunikation in Organisationen ist zwischenmenschliche Kommunikation. Bei ihrer Analyse müssen auch die Prozesse der menschlichen Informationsaufnahme und -verarbeitung berücksichtigt werden.

3.2 Das Kommunikations- und Interaktionskonzept

Ziel der strukturalistischen Paradigmen ist die Schaffung formaler Organisationsstrukturen, die von individuellen Personen losgelöst sein sollen. Diesem Ziel diest auch die Verschriftlichung der Kommunikation. Im Gegensatz zu flüchtigen Worten scheinen schriftlich fixierte Dokumente weniger situationsgebunden, weniger maßgeblich 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 zielgerichtete Hervorrufen der von 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 flöternd - 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 Büro, statt, während sich informelle Kommunikation hauptsächlich um Rand der Organisation ereignet, wie z. B. im

Pausenraum, im Lift, auf dem Parkplatz, im Waschraum oder auf dem Tennisplatz. Formale Kommunikation ist autoritativ verbindlich, wie z. B. Festlegungen von Sitzungsterminen, Stellenbeschreibungen oder Stellungnahmen für die Öffentlichkeit, während informelle Kommunikation unverbindlich und tentativ bleibt, wie z. B. Geschichten, Anekdoten, Einfälle, 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, formlich im Stil und schriftlich dokumentiert oder vor Zeugen vorliegen („Hiermit setze ich Sie davon in Kenntnis ...“), während informelle Kommunikation spontan, alltagssprachlich und flüchtig ist. Und während die formale Kommunikation häufig standardisiert ist, wie z. B. bei Abnahmen 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; Maisel, 1993; Monge & Eisenberg, 1996) erforscht. Drei oder mehr Personen, die wechselseitig miteinander kommunizieren, bezeichnet man dabei als Clique. Personen, die sogenannte Lässion-Rollen wahrnehmen, vertreten verschiedene Cliques miteinander. Die Stern-Rolle befindet sich im Zentrum eines Kommunikationsnetzwerkes. Der Isolierte steht ausserhalb eines Kommunikationsnetzwerkes, während sich der Pförtner (gatekeeper) an der Grenze eines Kommunikationsnetzwerkes zur Umwelt befindet. Ein Beispiel für die eminente Bedeutung von Kommunikationsnetzwerken gibt die Studie von Knockhardt und Porter (1986). Sie konnten feststellen, dass die Rote Feuerwehr-Kadetten schnelleleffizienter waren, 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 Pförtner zukommt. Zunächst findet eine selektive Aufnahme von Informationen aus der Umwelt statt. Verkaufsmanager nehmen die Umwelt mit der Brillen-Bille, Produktionsmanager mit der Brillen der Produktion (Dearborn & Simon, 1958) wahr, etc. Im nächsten Schritt werden dann Schlussfolgerungen aus den originalen Informationen gezogen und diese dann anteile der Ausgangsinformation weiterkommuniziert (March & Simon, 1976, S. 145). D. h. Information wird durch Inferenz verarbeitet, bzw. Daten werden in Fakten kovertiert. Dies wird als Ungewissheitsabsorption bezeichnet. Dabei haben Pförtner einen erheblichen Einfluss auf das Entscheidungsprämissen. Dabei haben Pförtner einen erheblichen Einfluss auf das Entscheidungsprämissen akzeptiert werden.“ (March & Simon, 1976, S. 154) Auf diese Art und Weise haben Pförtner durch die Kontrolle der Entscheidungsprämissen im Kommunikationsprozess oft erheblichen Einfluss darauf, welche Entscheidungen letztendlich getroffen werden.

Darauf hinzu, 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 Entscheidungen gefällt 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 gatekeeper bestimmte Prämissen kommunizieren, desto wahrscheinlicher ist es, dass diese Prämissen in konkrete Entscheidungen einfließen. Informelle Kommunikationskanäle entwickeln sich, so March und Simon, aufgrund der Kommunikationseffizienz der informellen Kommunikation. Wenn die Beteiligten, die z. B. der gleichen Benutzerguppe angehören, einen gemeinsamen ethnischen Hintergrund, eine gleichartige Ausbildung, einen ähnlichen Erfahrungshintergrund oder ein ähnliches Alter haben, verfügen über eine kompatible Sprache. Und diese Sprachkompatibilität führt zur Kommunikationseffizienz. Weiterhin kommen March und Simon zu der These, dass die Verwendung von Kommunikationskanälen selbsterklärend wirkt. Kann auf einem 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 Aufmerksamkeit, der Sprachkompatibilität sowie der Ungewissheitsabsorption vor dem Hintergrund des auf Bartlett (1932) zurückgehenden Konzeptes der schlagspeziifischen Informationsverarbeitung rekonstruieren. March und Simon sprechen allerdings nicht von Schemata, sondern von Bezugrahmen (1976, S. 143). Im Zusammenhang mit der informellen

Kommunikation von Gerichten ist dabei ein Untersuchungsansatz bekannt geworden, den Allport und Postman (1947) eingesetzt haben und dessen Ergebnisse sie in der Tradition von Bartlett erklärt haben. Es geht dabei um Kettenkommunikation bzw. um die serielle Transmission einer Nachricht. Eine Person betrachtet wenige Szenen 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 eingeschränkte Beziehung zu der auf dem Foto abgebildeten Straßenszene. Die Verformung der Ausgangsinformationen folgt dabei sogenannten Normalisierungstendenzen (Schnotz, 1994, S. 44). Den Verlust schemarelevanter Details bezeichnet man als „leveeling“, das Hervorheben schemarelevanter Informationen wird als „sharpening“ bezeichnet, und das Ableiten von Informationen, die überhaupt nicht kommuniziert wurden, sondern von 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 man sich mittels des Schemawebes so rekonstruieren, dass schemarelevante Information nur geringe Aufmerksamkeit erfordert, während schemarelevante Information starke Beachtung findet (Schnotz, 1994, S. 77). Die Effizienz kompatibler Sprachen wirkt bei dieser Rekonstruktion ein. Epiphänomene kompatibler 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 schenkegeleiteten Informationsverarbeitung läuft weitgehend automatisiert 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 Bedecktheit finden, hat man als Filtermodell der Kommunikation bezeichnet (Theis, 1993, S. 34-35), weil nach diesem Modell die kognitiven Schemata als Filter der Kommunikation wirken. Allerdings dürfen ähnliche Schemata nicht nur die Voraussetzung gelingender Kommunikation sein, sondern häufig gelingende Kommunikation dürfte auch dazu beitragen, dass ähnliche Schemata bei den Beteiligten entstehen (Walker, 1985; Ibarra & 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 der Konsequenz, dass ein Sender einen 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. Burns (1954) 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 nichts allein, sondern nur etwas im Zusammenhang mit den Schemata der Rezipienten bewirken kann. Die vierte Konsequenz aus dem Filtermodell der Kommunikation ist, dass sich Inferenzen von Kommunikationsprozessen nicht ableiten lassen. Bei der Kommunikation versucht der Rezipient, indem er über die reine Mitteilung hinaus geht, zu erschließen, was der Kommunikator aufgrund dessen, was er gesagt hat, (eigentlich) meint (Hermann, 1978, S. 179-212). Dies bedeutet, dass jede Mitteilung „zwischen-den-Zeilien“ 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 Interaktionskonzeptes, 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 Rezeptionschemata, wie bereits erwähnt, eine wichtige Rolle. Wärend man beim strukturalistischen Organisationsverständnis von der Transparenz sowie Plan- und Steuerbarkeit von Kommunikation und Interaktion ausgeht, entstehen informelle Kommunikations- und Interaktionssstrukturen häufig spontan, ungeplant und zum Teil von den Betroffenen auch nicht durchdrungen. Dies wird am Beispiel von Gerichten besonders deutlich. Wer von einem Gericht 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 diese Personen weitere Einschätzungen zu bekommen. Der erste nicht-intendierte Effekt ist, dass auf diese Art und Weise das Gericht weitergezogen wird. Der zweite nicht-intendierte Effekt ist, dass auf diese Weise die soziale Beziehung zu diesen Personen gestärkt wird. Sogenannte informelle Kommunikationsmodelle oder -prozesse sind dann das strukturelle Resultat häufig wiederholter derartiger Kommunikations- und Interaktionsvorgänge. Wie bereits ausgeführt, erfordern unter sonst gleichen Bedingungen ähnliche kognitive Schemata die spontane Bildung informeller Kommunikationsnetzwerke. Und gleichzeitig dürfen 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, Speriche und Scherze, Klassisch und Gerüchte.

3.3.1 Macht und Einfluss

Eine für formale Organisationen zentrale soziale Beziehung der unpersonlichen Macht ausübung 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 formelle Autoritätsbeziehung beruht nach March und Simon (1976) auf der freiwilligen Unterstellung des eigenen Handlungspotenzials innerhalb eines begrenzten, gleichwohl nicht vollständig definierten Bereiches (die sogenannte Zone der Indifferenz), unter die Weisungsbefugnis der Organisation. Die Organisation delegiert dann das Recht, über das Handlungspotential des Beschäftigten verfügen zu dürfen, an den Vorgesetzten. Als Gegenleistung für das Ausüben der Anweisungen erhält der Beschäftigte eine materielle und/oder symbolische Gratifikation. Aufgrund dieses Austausches von Belohnen und Anreizen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten erlangt die Vorgesetzte formale Autorität. Die rechtliche Beziehung im sogenannten psychologischen Kontext (Rousseau, 1995).

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 lässt, auch wenn diese Autoritätsperson keine Sanktionen einsetzt, um ihre Anweisungen durchzusetzen, sondern sich lediglich auf Anweisungen beschränkt. Kennzeichnend für diese Beziehung ist, dass der Ausgewiesene 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 unterstützt 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 Folge geleistet hatte, als wenn er plötzlich mit derartigen Zusageungen konfrontiert worden war. Persönlichkeitsdimensionen spielen ebenfalls eine, wenn auch eine weit geringere Rolle. Je stärker Personen autoritätsorientiert (im Sinne eines sogenannten autoritären Charakters) sind, je stärker sie external attribuieren und je religiöser Personen eingestellt sind, desto stärker ist ihre Bereitschaft, sich gegenüber Autoritäten fügen zu verhalten.

Im Anschluss an Dahl (1957) verstehten Raven, Schwarzwald und Kollowsky (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 Machtressourcen auch dann Flogankheit bewirken, wenn sie nicht aktualisiert werden. Die Ausübung von Macht setzt eine gemeinsame Situationsdefinition sowie eine wechselseitige Orientierung voraus. Eine

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

Ursprünglich hielten French und Raven (1959) neben der Autoritätsbeziehung, die sie als „legitime Macht“ bezeichneten, vier weitere soziale Machthälfte 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; Podoloff & Schriehausen, 1985) haben die fünf Machthälfte 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) schließen vor, diese beiden Aspekte als getrennte Machthälfte, nämlich als Informationsmacht einerseits und Persuasivität andererseits, zu konzeptualisieren. Darüber hinaus regen 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 Hilfsliebe zu unterscheiden. Neuerdings postulieren Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) sogar elf soziale Machthälfte. Bei der Belohnungs- und Zwangsmacht unterscheiden sie jeweils zwischen unpersonlicher und persönlicher Belohnungs- bzw. Zwangsmacht. Während unter der persönlichen Belohnungs- und Zwangsmacht die emotionale Abhängigkeit von Billigung oder Misbilligung verstanden wird, wird unter der unpersonlichen Belohnungs- und Zwangsmacht das Verfügen über „objektive“ positive und negative Sanktionsmöglichkeiten verstanden. Außerdem wird in bezug auf die legitime Macht (s. a. 4.3.1) nun zwischen folgenden Aspekten differenziert, nämlich zwischen der formalen Positionsmacht (legitime Positionsmacht), der legitimen Macht, die auf einem Reziprozitätsverhältnis beruht, d. h. jemand hat das Recht, etwas zurückzufordern, weil er oder sie zuvor etwas gegeben hat, der legitime 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 Hilfeleistungsnormen 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 Persuasivmechanismen in das Modell der sozialen Machthälfte integriert. Eine von Raven et al. (1998) durchgeführte exploratorische Faktorenanalyse zeigte jedoch, dass die Machthälfte unpersonliche Sanktionsmacht (Kombination aus unpersonlicher Belohnungs- und Zwangsmacht), die Machthälfte durch Glaubwürdigkeit (Expertennorm 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 Hilfennormen. Kritiker am Konzept der Machthälfte (Hardy & Clegg, 1996, S. 626) weisen jedoch auf die fehlende Verankerung der Machthälfte in einer umfassenden, theoriegeleitet entwickelten Systematik hin.

In einer induktiven Studie sind von Kipnis, Schmidt und Wilkinion (1980) die Einflussstrategien untersucht worden, die Personen in Organisationen einsetzen, um sich gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen durchzusetzen. Daraus ist dann ein Fragebogeninstrument zur Selbstschätzung der eigenen Einflussstrategien, das sogenannte Profile of Intraorganizational Influence Strategies (POIS) (Kipnis & Schmidt, 1982), entstanden. Es umfasst folgende Dimensionen: Freundschaftlichkeit (Glaubwürdigkeit), Trugschlagsphäre, vermittelte Argumente, Druck, übergewandte Instanzen, Koalitionsbildung sowie Sanktionen. Yukl und Falbe (1992) haben ein Fragebogeninstrument, den sogenannte Influence Behavior Questionnaire (IBQ), entwickelt, mit dessen Hilfe sowohl aus der Altersgruppe der Führungskräfte folgende Einflussstrategien erfasst werden sollen: rationales Überzeugen, charismatische Appelle, konsultative Vorgehensweise, Einschmeichel, Täuschungsgebot, Freundschaftspolizei, Koalitionsbildung. Hinweis auf formale Rechte, Einschmeichel, Täuschungsgebot, Qualitäten sowohl des POIS als auch des IBQ sind jedoch unbefriedigend (Engelhardt, 1994a, 1994b; Blöckle, 1998). Für den deutschen Sprachraum ist von Blöckle und Mitarbeitern (Blöckle, 1995; Blöckle & Gläser, 1999) ein Fragebogeninstrument zur Erfassung von introrganisationalen Einflussstrategien für die Akteure herausgezettet, und dieser wird - unter lautem Gelächter - mit einer Schurz an der Decke befestigt (Vaugt & Smith, 1980). Wer auf Sauberkeit der eigenen Kleidung zu großen Wert legt, kann von hinten dinge Punkt-wolle nachgeworfen bekommen. Dem Neuling, der sich zu sehr exponiert, wird sein Platz zugewiesen: „Eines Morgens hatte ein Neuer (Chisel) die Unterhüllung monopolisiert. Einer der alten benutzte zu Rocky: „Der Kell ist ein echter Klugscheißer, er ist erst eine Woche da und weiß schon mehr über Bergbau als ich!“ keine theoriegeleitete Systematik vorliegt. Ein systematischer Forschungsblick zu den empirischen

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

Während das Konzept der Machthälfte in interpersonale soziale Beziehungen thematisiert, befasst sich die sogenannte Strategische Kontingenztheorie mit der Machthälfte zwischen Gruppen und Abteilungen in Organisationen. Bezugspunkt der Strategischen Kontingenztheorie ist die intraorganisationalen 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 Bleistifte 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 Betriebs elektriker aufgrund ihrer spezifischen Kenntnis der Örtlichkeiten gelingt, die defekten Leitungen zu reparieren, beherrscht sie die Ungewissheit dieser Ressource. Allerdings sind die Betriebs elektriker nur solange mächtig, solange für die anderen die erfolgreiche Reparatur keine Selbstverständlichkeit ist. Die Betriebs elektriker haben dann Kontrolle über eine Abhängigkeit und können Macht ausüben, z. B. um bessere Arbeitsbedingungen für sich durchzusetzen. Wenn die Gruppe der Betriebs elektriker sich diese Machtposition erhalten will, muss sie dafür sorgen, dass keine Modernisierung der Stromanlage erfolgt (zum Konzept der Beiersetzung von Ungewissheit als Machtresource siehe ausführlicher Friedberg, 1995).

3.3.2 Spiele, Streiche, Scherze

Bereits in den Hawthorne-Studien wurde dokumentiert (Roethlisberger & Dickson, 1939, S. 499-510), dass Spiele während oder statt der regulären Arbeit feierliche Besonderheiten informeller Interaktionen in Organisationen sind. Eine detaillierte theoretische Analyse von Spielen in Organisationen gibt Neubenger (1992). Bei den in den Hawthorne-Studien dokumentierten Spielen handelte es sich um Kartenspiele, Glücksspiele mit Wettinsätzen oder um Wettkämpfe, die während der Arbeit veranstaltet wurden. In der Regel werden diese Spiele und Streiche vom unteren Management ausgenutzt und gefordert (Burawoy, 1979). Solche regressiv-einfäsigenden Verhaltensweisen sind jedoch nicht nur im Produktions-, sondern auch im Verwaltungsbereich anzutreffen. Die Angestellten (Bopstzky & Heinrich, 1985, S. 225) bewerben Kollegen und Kolleginnen mit Papierkugeln und Büroklammern, malen über große Telefonnummern auf die Fensterscheiben, damit Sekretärinnen aus gegenüberliegenden Bürogebäuden sie anrufen, verstecken unter den notwendigen Arbeitsmittel, schrauben die Mikrofone aus den Telefonen und verschicken Schuflikte und Schreibposte derart, dass sie sich nicht mehr öffnen lassen, legen Karikaturen von Chefs und irgendwie aus dem Rahmen fallenden Kollegien in offizielle Umlaufmappe, schwatzen und albern herum und sind unablässig dabei, nach Pausen zu rufen.

Insbesondere Streiche dienen neben ihrer regressiv-einfäsigenden Funktion zur Etablierung von Gruppennormen bei Neulingen und der Aufrechterhaltung von Gruppennormen bei „Abweichern“ (Boland & Hofman, 1983): Wer sich zu sehr als Experte „auftut“, muss plötzlich erfahren, dass er mit seiner eigenen Maschine nicht mehr zurechtkommt, denn die Kollegen haben heimlich Manipulationen durch vorgenommen. Wer bei Sex-Witzern nicht mitlacht, kann unverzerrt in seinem Spind einen Stagel mit Hormonen finden. In massiven Fällen der Zurechtweisung durch Kollegen wird der Betroffene gefesselt, sein Penis aus der Hose herausgezerrt, und dieser wird - unter lautem Gelächter - mit einer Schurz an der Decke befestigt (Vaugt & Smith, 1980). Wer auf Sauberkeit der eigenen Kleidung zu großen Wert legt, kann von hinten dinge Punkt-wolle nachgeworfen bekommen. Dem Neuling, der sich zu sehr exponiert, wird sein Platz zugewiesen: „Eines Morgens hatte ein Neuer (Chisel) die Unterhüllung monopolisiert. Einer der alten benutzte zu Rocky: „Der Kell ist ein echter Klugscheißer, er ist erst eine Woche da und weiß schon mehr über Bergbau als ich!“ keine theoriegeleitete Systematik vorliegt. Ein systematischer Forschungsblick zu den empirischen

Rocky gab zurück: „Ja, ich glaube so früh am Morgen kann jemand nur dann so umtriebig sein, wenn er Fischkäuse 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 Chefzurzt der Einheit, streifte zeremoniell ein Paar Gummihandschuhe über, fasste in eine Dose Schuhlack, der eigens für solche Zwecke in der Küche aufbewahrt wurde und begann Chisels Genitalien großzügig einzufetten. Als Chisel heftig zu stammeln begann, rief Rocky: „Anästhesie!“ Spanky, der Anästhesist, warf einige Handvoll Felsstaub auf die fütigen Genitalien. Die „Schwestern“, die Chisel niederhielten, beruhigten ihn, dass Rocky noch nie einer Operation weggestorben sei und batzen ihn, es „sie wissen zu lassen“, wenn er Schmerzen hätte.“ (Vaughn & Smith, 1980, S. 177; deutsche Übersetzung Neuberger, 1990b, S. 347f.).

Solche informellen Gruppennormierungen finden jedoch nicht nur gegenüber Gleichrangigen, sondern auch gegenüber Vorgesetzten statt, haben dann aber auch entsprechende Konsequenzen: „Einer der Direktoren bekam, als er sich während der Börsensitzung zur möglichen Verdunstung auf die Toilette zurückgezogen hatte, die Nachlässigkeit von einem jungen Aktienhändler hingezählt. Der erwischte ihn eiskalt bei heruntergelassenen Hosen und mit der *Financial Times*, als er von oben einen Einser Wasser in die Kabine schüttete. Solche Aktionen wurden von allen Mitarbeitern als eine Form rauher Gerechtigkeit wahrgenommen. Wenn sich die Betroffene rütteln konnte - wie in diesem speziellen Fall - so aufzwingt, dass der Händler mit Klebesstreifen an einen Stuhl gefesselt, geknebelt, und in einen gläsernen Aufzug gebraucht wurde, in dem er so lange auf und ab fahren musste, bis ihn ein mithilfender Augesultor eines anderen Blues befreite.“ (Rownsley, 1995, S. 72)

Dieses Beispiel illustriert im Übrigen auch, warum das Management diese Spiele notleid volens dulden muss. Methodisch werden solche Phänomene häufig mittels qualitativer Einzelfallstudien in teilnehmender Beobachtung erforscht. Aufgrund der beschränkten Möglichkeiten, mit Hilfe systematisch kontrollierter Beobachtungen diese Phänomene zu erforschen, weiß man allerdings noch wenig darüber, welche Art von Abweichung von welcher Art von Gruppennormen unter welchen Bedingungen überhaupt nicht, schwach, mäßig 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 Hoel, Rayner und Cooper (1999). Neu am Phänomen Mobbing ist vielleicht nur das sogenannte „Boossing“ (Hunhoitz, 1998), nämlich dass informelle Schikanen nicht nur zwischen Gleichrangigen oder gegenüber Vorgesetzten auftreten, sondern dass Vorgesetzte informelle Mittel der Schikane ihrer Mitarbeiter einsetzen, obwohl Vorgesetzte scheinbar eigentlich über ausreichende Sanctionmittel gegenüber ihren Untergebenen verfügen. Der Wechsel von formal-legalen zu informellen Mitteln dürfte auf die zunehmende Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen in modernen Industriestrukturen zurückzuführen sein, die den formal-legalen Wirkungsspielraum von Vorgesetzten erheblich eingeschränkt.

Scherze (Hänslein, Spott und Ironie) stellen dagegen mildernde informelle Interaktions- und Kommunikationsformen dar, die es erlauben, offizielle Rangordnungen informell zu dokumentieren. Wie empirische Studien zeigen (s. Neuberger, 1990b, S. 398-399), sind Personen in Organisationen umso häufiger Zielscheibe von Witzen, Spott und Hänslein. Hörergestellter, je niedriger ihr Status ist. Andererseits reisen Personen umso häufiger Witze „je weniger zufrieden sie mit dem Arbeitsinhalt, der Zusammenarbeit und den Arbeitsbedingungen“ sind. Scherze in Organisationen können also in beide Richtungen wirken, nämlich sowohl als informelle soziale Kontrolle als auch als verdeckter Widerstand. Hierbei lassen sich fünf Funktionen unterscheiden (Neuberger, 1990b, S. 379):

1. Inkompetente (Unbehoffte, Unbekomme, Einflitige, Schlaffe) nachaffen und damit drohiges Rollenversagen illustrieren und bestrafen;
2. Leute herunter machen, die mehr zu sein beanspruchen als sie sind und damit gewisse Status-Mißbraüche und Amtsalbungen korrigieren;
3. nonkonforme Typen spielen, um Abweichler und Ausßenstehende lächerlich zu machen;
4. Überkonformisten vorführen, die einen komischen Tadel hinnehmen müssen, weil sie sich Gruppenstandards zu enthusiastisch gefügt haben;
5. als Venni für aggressive Spannungen herhalten“.

Den dialektischen Charakter der Ironie in sozialen Beziehungen haben auch Groeben und Schäele (1984, S. 181-182) herausgearbeitet: Die „sich wehrende, schützende Ironie“ dient als Abwehr von als ungerecht erlebten Machtansprüchen, der Aufrechterhaltung des Selbstkonzeptes sowie der Solidarisierung der

machtmaßig Unterlegenen. 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 Herausbildung einer nachmaßig unterlegenen Person abzielt. Eine umfassende Darstellung sowohl der psychologischen Dimensionen des Witzes als auch der sozialen Handlung des Witze-Machens und Erzählens in Organisationen gibt Neuberger (1990b).

3.3.3 Klatsch

Klatsch stellt eine häufig anzutreffende Form informeller Kommunikation in Organisationen dar (Noon & Delbridge, 1993). Aus strukturalistischer Perspektive beginntigt Klatsch jedoch die Vernachlässigung der eigentlichen Arbeit und führt zur Clientenbildung bei den Beschäftigten. Klatsch ist daher soweit wie möglich zu unterbinden. March und Seviro (1984) haben allerdings auch positive Bedürfe von Klatsch für Organisationen herausgearbeitet: Klatsch erhält die Kommunikation in Organisationen aufrechte, indem durch Klatsch die Bindungen zwischen Personen aufrechterhalten werden. Dadurch wird die Gefahr von Missverständnissen verringert und die Anpassungsfähigkeit erhöht. Im folgenden sollen die Beziehungsstrukturen, die Klatschen zugrunde liegen, der Prozess, die Ursachen sowie die Wirkungen und Konsequenzen von Klatsch analysiert werden. Den Hintergrund dazu bildet die konzepuelle und empirisch-konversationsanalytische Arbeit von Bergmann (1987).

Klatsch bezeichnet sowohl einen Kommunikationsinhalt, nämlich die 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 Klatschtrilogie gehören neben dem Klatschobjekt ein Klatschproduzent und der Klatschrezipient. In 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 dem abgetrennten Privatbereich. Was der Klatschproduzent aus dem abgetrennten Bereich mitteilt, ist für den Klatschrezipienten auf das Klatschobjekt potentiellbrisant, pikant, entlauend oder empörend. Aufgrund des Vertrauensverhältnisses zum Klatschobjekt stellt die Preisgabe von Privatem jedoch eine massive Illoyalität dar, so dass die Weitergabe dieser Informationen auch aus der Perspektive von Klatschproduzent und -rezipient moralisch ambivalent ist. Es kann deswegen nicht öffentlich geklatscht werden. Den vor öffentlichem Privatbereich 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 Indiskretion miteinander teilen, wird der Klatschrezipient nicht nur zum Mitwissen, sondern auch zum Mitläuf. Geklatsch wird also nur im Kreise engster Vertrauter, wodurch sich eine Ingrupf der outgroup abgrenzt.

Weil Klatsch moralisch verpönt ist, darf man sich nicht offiziell zum Klatschen hinsetzen. Denn man will nicht vor anderen als Klatschfamilie erscheinen. Klatsch hinter anderen Aktivitäten verstecken. Denn man will nicht vor anderen als Klatschfamilie erscheinen. Klatsch ergibt sich deshalb immer scheinbar spontan, sei es an 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 Ansehen zu schädigen. In subtilen Täuschversuchen, wie z. B. durch Andeutungen oder wiederholtes Thematisieren scheinbar unverfänglicher Details wird dann geprüft, ob die andere Seite Interesse am Klatschen hat. Vorausgesetzt wird dieser interaktive Abstimmungsprozess jedoch durch den Umstand, dass das Klatschen sehr attraktiv ist, weil es für beide Seiten einen hohen Unterhaltungswert hat. Dieser muss jedoch vom Klatschproduzent kommunikativ inszeniert werden, in dem er die Mitteilung dramatisiert und zugleich auf seine Glaubwürdigkeit insistiert, indem er moralisierende Kommentare abgibt, zu solchen einlädt und sich sogleich wieder von ihnen durch Formeln wie z. B. „Ich will niemanden schlicht machen, aber...“ distanziert. Um die Glaubwürdigkeit zu stärken, werden angebliche wörtliche Zitate kolportiert. Zugleich entlastet sich damit der Klatschproduzent, denn er gibt ja scheinbar nur wieder, was das Klatschobjekt selbst gesagt hat. Beim Klatschen wird jedoch nicht nur dramatisiert, standhaftisiert und moralisierend abgeurteilt, sondern es wird auch Verständnis gezeigt und entschuldigt. Im Verlauf des Klatschens kommt es jedoch zu einer Entthemenung, so dass die Sprache rüder, derber und vulgär wird. Als Gegenleistung wird der Klatschrezipient selbst zum Klatschproduzent und teilt nun selbst Klatsch mit, was wieder dazu führt, dass ihm erneut eine Klatschgeschichte erzählt wird. So werden interaktiv ganze Serien von Klatschgeschichten ausgetauscht. Das Klatschen findet entweder durch externe Unterbrechungen oder durch Erschöpfung der Beteiligten sein Ende.

Der organisationale Bezug des Klatsches ist bereits an einigen Stellen deutlich geworden. Das scheinbar oder tatsächlich zufällige Zusammentreffen von vertrauten Personen am Kopierer, im Pausenraum oder in der Kantine bietet ihnen Gelegenheit zum Klatschen. Wenn die Arbeit einfing und monoton ist, aber zugleich wie in manchen Büros oder Antern ungestörte Verdienstgung erlaubt, fördert der hohe Unterhal tungswert das Klatschen. 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 Klatschunfähigkeit von Organisationen. Denn die Einwendung des Klatschbegriffes auf die „Weitgabeklasse von Neugkeiten anderer“, wie sie von Bergmann vorgenommen wird, ist umso eilig. Klatsch muss sich nicht auf die indirekte Preisgabe von Privaten befreiten, vielmehr können auch ganze Gremien und ihre Beratungsprozesse zu Klatschobjekten werden. Auch der Buchhalter, der die Gehaltslisten der oberen Führungskräfte kennt, die Sekretärin, die die Personallisten führt, oder der Assistent, der die Sitzungen mitzaproklamieren hat, befinden sich in einem Vertrauensverhältnis. Diese Personen haben aufgrund dieses Umstandes Zugang zu einem für Dritte legitimeweise abgeschirmten Geheimnisbereich. Und was sie dort erfahren, kann für andere ebensobrisant, pikant, entlarvend oder empörend sein, wie Mitteilungen über das Privatleben einer anderen Person.

Aber warum klatschen Personen? Zunächst sei daran erinnert, dass im Gegensatz zum Gericht, das zwar nicht an jedem, aber an viele weitergegeben wird, nur mit nahestehenden Personen geklatscht wird. Bergmann (1987, S. 209-210) führt das Klatschen auf nur mit nahestehenden Personen geklatscht wird. Klatschproduzent Loyalitätsverpflichtungen gegenüber einem Klatschobjekt. Er klatscht jedoch dann mit dem Klatschrezipienten über das Klatschobjekt, wenn er andererseits auch ihm gegenüber Loyalitätspflichten spricht. Der Klatschproduzent meint, Informationen, die für den Klatschrezipienten von Interesse sind, diesen nicht vornehmen oder verschweigen zu dürfen. Der sogenannte strategische Erklärungsansatz (Fine, 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 Güter 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 weiter 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 Gerichte

Traditioneller Weise werden im Anschluss an Allport und Postman (1947, S. ix) Gerichte als mit Tagessereignissen verbundene Beobachtungen verstanden, die im Regelfall minderlich mit dem Auspruch 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 Gerichten transportierten Behauptungen eines ihrer wesentlichen Kennzeichen. Nach einer verbreiteten Klassifikation (Fine, 1985, S. 224) lassen sich Gerichte entsprechend ihres psychischen Hintergrundes klassifizieren, nämlich Gerichte, in denen verbreite Ängste und Befürchtungen zum Ausdruck kommen, weiter Gerichte, die (häufig sexuell geprägt) Wünschen entgegenkommen und schließlich Gerichte, die soziale Vorurteile bestimmter Gruppen zum Ausdruck bringen. Gerade die Experimente von Allport und Postman (o. c.) zur seriellen Transmission schienen diesen letzten Punkt, nämlich dass Gerichte Ausdruck und Medium von Vorurteilen seien, eindrucksvoll zu bestätigen. Allerdings wurde bereits Higham (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 Kapferer, 1997) werden dann die Akteure anders gesetzt. Und gerade darin ist aus organisationstheoretischer Sicht ein entscheidender Forschern zu erkennen. Gerichte werden nämlich jetzt als informationen definiert, die über nicht-offizielle Medien weitergegeben werden. Gerichte werden also immer vor dem Hintergrund und im Kontext 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 Interpretationsherrschaft der offiziellen Machthaber und Stellen in einem Sozialsystem in Frage. Gerichte sind damit ein für die Kommunikation in Organisationen zentrales Phänomen.

Besonders in intrapunktiven und krisenhaften Situationen konkurrieren Gerichte mit offiziellen Darstellungen. Gerade in Organisationen sind solche Handlungskontrollationen häufig anzutreffen (Kapferer, 1997, S. 222-230). Gerichte haben dann die Funktion eines Frühwarnsystems und verhindern den für ein fikt. accompli notwendigen Informationsvorsprung der Organisationsspitze. Während von offizieller Seite z. B. bevorstehende Entlassungen, Übernahmen, Umstrukturierungen etc. möglichst lange gehemt gehalten werden, um die eigenen Handlungsspielräume nicht einzuschränken, bewirken Gerichte darüber die Solidarisierung der potentiellen Verlierer und eventuell sogar überraschende Gegenversöhn. Dadurch verliert die Organisationsspitze die Handlungsinitsiative. Fälsche Gerichte können von interessanter 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 eingeschränkt werden. Krisengerechte, die z. B. den Personal- und Stellenabbau befreiten, tauchten unter den Arbeitnehmern auch häufig vor. Bei Berichtssitzungen 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 schießen, und sich damit des inoffiziellen Kommunikationsmediums bedienen. Das Gericht hat dann meistens die Funktion eines Versuchssalls, mit dem ausgelotet werden soll, wie die Reaktionen auf eine vermutlich unpopuläre Entscheidung ausfallen könnten. Informationen, die zunächst als Gericht kurierten und sich dann auch offiziell bestätigen, stellen für die Handlungsfähigkeit der offiziellen Organisation jedoch eine erhebliche Gefahr dar. Denn 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 Organisationen die Entstehung von Gerichten begünstigen, sind eine intensiv praktizierte Politik der Geheimhaltung auf der Führungsebene, ausprägte strukturelle Interessenkonflikte innerhalb der Organisation sowie Strukturen der Organisation, die sich z. B. in Ängsten vor dem Wegfall von Privilegien bei Führungskräften, vor dem Abbau von Sozialleistungen bei Beschäftigten, vor feindlichen Übernahmen oder drohenden Massenentlassungen äußern kann. Aktuelle Bedingungen der Entstehung von Gerichten sind dagegen vielerlei Ereignisse, für die keine befriedigenden offiziellen Erklärungen vorliegen (Shibusami, 1966; Jeger, Anthony & Rosow, 1990). 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 vom Unternehmen zentrale Gebäudekomplexe veräußert werden. Daraus entsteht bei vielen Beschäftigten das Gericht, dass die wirtschaftliche Situation des Unternehmens in eine entscheidende Krise geraten sei. Qualifizierte Arbeitskräfte, mit guten Chancen eine neue Stelle zu finden, erwarten daher, dass Unternehmen möglichst schnell zu verlassen. Da sich das Gericht auf informellen Wegen ausbreitet, vergeht einige Zeit, bis es zur Kenntnis der offiziellen Organisation gelangt. In dieser Zeit kann das Gericht durch immer mehr Details angereichert werden. Dieses inflationäre Anwachsen von Details in der Wachstumsphase von Gerichten, das im Gegensatz zu den Befunden von Allport und Postman steht, die nur einen Verlust an Details festgestellt haben, bezeichnet man als Schnellballen-Effekt (Kapferer, 1997, S. 165f.) Man kann diese Diskrepanz damit erklären, dass beim experimentellen Paradigma der seriellen Transmission, das von Allport und Postman eingesetzt wurde, die Versuchspersonen nicht verspätet, die Glaubwürdigkeit ihrer Aussagen zu belegen. In Feldstudien will jedoch derjenige, der ein Gericht kommuniziert, seinen Zuhörer überzeugen, und dafür bedient er sich der Strategie des Ausschmückens durch Details. Da das Gericht nach einer bestimmten Inkubationszeit von vielen Seiten kopiert wird, ist dies im Sinne des sozialen Vergleichs (Festinger, 1954; Frey, Daumenheimer, Parge & Haisch, 1993) für viele Betroffene ein wichtiger Indikator für die Richtigkeit des Gerichts. Und um sich nochmals abzusichern, erkundigen sie sich wiederum bei ihnen Naheliegenden und transportieren damit selbst das Gericht weiter.

Wenn die Unternehmensleitung dann das Gericht offiziell demontiert, und zutreffend erklärt, dass man die Gebäude verkauft habe und sie nun in Miete nutz, um mit den Verkaufserlösen eine Expansion des Unternehmens zu finanzieren, stößt sie auf mehrere Schwierigkeiten: Sie erreicht nur einen Teil der Bevölkerung, weil nicht alle, die das informelle Kommunikationsmedium des Gerichts nutzen, auch die offiziellen Mitteilungen der Organisationsspitze zur Kenntnis nehmen. Bei denen, die das Gericht kennen und die das Demente 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 Organisationsspitze all jene, die noch nichts von dem Gericht wussten, über das Gericht und reizt damit wieder zur Verfehlung des Gerichts bei. Bei einem börsennotierten Unternehmen kann dies dann zu einem massiven Kursseinsturz führen. Negative Gerichte lassen sich also nur schwer durch offizielle Dementsbekämpfen. Diese lösen vielmehr einen Bumerangeffekt aus. Offizielle Reaktionen können bestensfalls zu einer positiven Uminterpretation oder einer Überlagerung durch andere positive Informationen führen, wenn diese offenbar erklärt werden.

Umsatzwachstum von 15% im nächsten Jahr erwartet (Tybout, Calder & Sternthal, 1981). Gerechte untergraben das Vertrauen in die offizielle Kommunikation und unterminieren Handlungsfähigkeit der Organisation nach innen. Gerichte mit reaktiven Einzelmaßnahmen zu bekämpfen, ist ein Kurieren an Symptomen. Vielmehr kommt es darauf an, eine langfristig umgelegte Kommunikationspolitik zu entwerfen und danach zu handeln. An die Stelle von praktizierter Gerechteinhaltung muss das Ziel der Transparenz von Führungsgeschehnissen treten. Über Veränderungen in der Organisation muss glaubwürdig, umfassend, kontinuierlich und aktuell informiert werden (Steinmann & Zerfaß, 1995), damit auch scheinbar unbedeutende Details berücksichtigt werden und die Ausbreitung von Gerüchten bereits in der Aufzugsphase gestoppt wird. Bei sonst ungünstigen strukturellen Bedingungen (s. o.) wird man allerdings eine derartige, auf Transparenz und aktuelle Information abzielende, interne Kommunikationspolitik nur in Ansätzen realisieren können.

Bei der bisherigen Analyse von Gerüchten stand die damit verbundene tatsächliche oder vorgebliche Entstehung von offiziellen Geheimnissen sowie die Entstehung von Deutungsmustern für vielseitige 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 in trivialen Alltagsszenarien 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 zugesprochen sind. Z. B. „Die Freundin einer Freundin hat vor kurzem in einem Supermarkt glänzend 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 leichteren Abwandlungen seit vielen Jahrzehnten, jeweils in einem orangefarbenen 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 Bans- wagensgeschichte auf die Gefahr, die droht, wenn man beim Umgang mit dem Fremden nicht höchste Vorsicht, waltung lässt. Diese schwebenden Mythen gelten als das kollektive Gedächtnis für verborgene Wünsche, Ängste und Vorurteile. „Im Mittelalter erzählte man zum Beispiel, dass junge Frauen, die Umgang mit demnach Testikel gehabt hätten, auf der Wange das Mal des ‚Teufelsküses‘ trügen: eine dicke schwarze Wurz.“ (Kapferer, 1997, S. 312) Solche Geschichten sind vor allem im Kontext qualitativer Organisations- und Kulturforschung (Neuberger & Kumpf, 1987, S. 58-106) analysiert worden und sind dort als Phänomene der Verschränkung kollektiver und individueller Sinnbedeutung interpretiert worden. Die paranoiden, irrationalen und vorurteilsdurchsetzten Aspekte dieser Geschichten haben dort, im Gegensatz zur Anfangszeit der Geschichtsforschung, dagegen weniger wissenschaftliche Beachtung gefunden.

3.4 Dritte Zwischenbilanz

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

4 Der Prozess des Organisierens

4.1 Die Paradigmen

Während in den bisher dargestellten Paradigmen Interaktion und Kommunikation als Teilsphäre 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 interpersonale Kommunikation und Interaktion existieren. Deut Interaktion und Kommunikationsakte sind entweder direkt miteinander verknüpft, oder sie verknüpfen nicht-interaktive Handlungen miteinander. Dieser Perspektivenwechsel lässt sich wie folgt zugesetzt formulieren (Putnam, Phillips & Chapman, 1996): War man bisher davon ausgegangen, dass in einer Organisation kommuniziert wird, bzw. dass eine Organisation die Kommunikation bewirkt, gehen die Prozessparadigmen davon aus, dass eine Organisation zu wesentlichen Teilen aus Kommunikation und Interaktion besteht bzw. dass Kommunikation und Interaktion Organisationen erzeugen, erhalten und modifizieren. Mit diesem Perspektivenwechsel verschwindet auch der klare Unterschied zwischen der formalen und der informellen Organisation. Die informelle Organisation ist nicht mehr alleine die Altägixpraxis im Gegensatz zu einer nach außen dargestellten Fassade, sondern auch die noch nicht offiziell nachvollzogene Vorsicht einer sich dauernd verändernden faktischen Formalorganisati-

Organisationen werden im Rahmen hermeneutischer Ansätze (Neulberger & Kompa, 1987; Tompkins & Redding, 1995) - diese werden z. T. auch als naturalistische Ansätze bezeichnet - als Kommunikationskulturen verstanden. Danach entstehen und existieren Organisationen durch und in Kommunikationsvorgängen (Boden, 1994). Dabei können genuine Werte und Normen, Realitätsbedingungen 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 Aussenstehende 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, 1968). Aufgrund dieser Pluralität der Perspektiven befinden sich die hermeneutischen Ansätze vermehrt zwischen der kausalen Determination oder unstrukturierte systemische Handlungswelt. Der kausalen Determination halten sie die symbolische Konstruktion von Wirklichkeiten und den vermeindlichen Systemzwängen die Handlungsoptionen der Akteure entgegen. Wie die rezessen Beispiele von kollektiven Selbststätigungen von Sektenangehörigen zeigen, können die Akteure gleichwohl zu Opfern ihrer eigenen symbolischen Wirklichkeitsskonstruktionen werden, die sie unter einen internen Handlungsdruk setzen. Im Gegensatz zur objektiv-mologischen 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 Innensicht der Akteure zu rekonstruieren, um auf diese Weise ein ideographisches Verständnis einer bestimmten Organisationskultur zu entwickeln und eigendynamische 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 Aufhandeln in Regeln (Finne, 1984; Friedberg, 1995; Kieser, 1998). Formale Organisationsstrukturen, wie sie z. B. in Stellenbeschreibungen, Organigrammen oder Verfahrensrichtlinien zum Ausdruck kommen, werden als Handlungs- und Kommunikationsregeln verstanden, die die Zusammensetzung in Organisationen koordinieren sollen. Diese Regeln haben jedoch eine Reihe problematischer Abweichungen saniert: Sie sind unvollständig, weil nicht alle möglichen Fälle bedacht und voraussehbar sind und weil eine vollständige Fallenumeration auch nicht handlungskognatisch wäre. Weiterhin sind Regeln laufend korrekturelfähig, 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 anwenden zu können, müssen die Sachverhalte, auf die die Regel potentiell Anwendung finden könnte, vorab interpretiert werden. Die Anwendung von Regeln erfordert also eine kognitive Repräsentation der Regeln sowie der Sachverhalte, auf die sie angewandt und nicht angewandt werden sollen. Deswegen sind individuelle Wissenschemata, Handlungsskripte oder subjektive Organisationstheorien 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 Betroffenen 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 Verfestigung der Organisation beim Reden“ bzw. „Organisieren als Kommunizieren“ (Kieser, 1998, S. 45). Für eine funktionierende Handlungskoordination ist jedoch keine vollkommene Übereinstimmung der Interpretationen erforderlich. Häufig genügt der Eindruck der Betroffenen, dass sie miteinander übereinstimmen. Aus der „negotiated order“-Perspektive symbolisierten formale Regeln von bestimmten Personen oder Gruppen in der Organisation (z. B. von Managern oder Eigentümern) gewünschte Abläufe komplexer Handlungsräume, ohne diese jedoch - wegen der vielfältigen Interpretationsräume - determinieren zu können. Um situative Anpassungsräume zu ermöglichen, könnten die formalen Regeln sogar bewusst vage gehalten werden (Eisenberg, 1984). Die Formalisierung von Regeln spielt jedoch aus mikropolitischer Perspektive eine wichtige Rolle, denn die Formalisierung von Regeln strukturiert die Verhandlungsspielräume für die Akteure (Friedberg, 1995, S. 151).

Ein dritte verwandte Denkrichtung ist das sogenannte „organizational sensemaking“-Paradigma (Eisenberg & Riley, 1995; Weick, 1995; Wohl, 1993), bei der ebenfalls der Prozess des Organisierens 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). Organisieren wird als ein Erzeugen von sinnvollen Interpretationen der ineludierenden Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder durch und für die Beteiligten verstanden. Bei diesem Prozess der „konsensuellen Validierung“ handelt es sich darum, zwischen den Organisationsmitgliedern eine

annehbare 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 Teilstücke des Erlebnistraktes eingeschlossen. Diesen Teilstücken wird eine begrenzte Anzahl von Interpretationen aufgelegt und gespeichert. Die einmal gespeicherten Interpretationsmöglichkeiten werden dann für weitere Elschnamungen und Interpretationsprozesse verwendet (Weick, 1985, S. 68). Durch diesen fortlaufenden, sozial ausgerichteten Sinnungsprozess werden Realitäten geschaffen, die dann als Fakten gelten, denen man sich anpassen muss. Der Sinnungsprozess bezieht sich auch auf Handlungen. Auch sie sind (inter-)subjektive Interpretationskonstrukte. Intentionen und Pläne werden häufig erst dem Verhalten nachträglich übergetragen. Entsprechendes gilt auch für kommunikatives Handeln. Hier wird ein klassisches Thema aus einem Aufzug von Kleist aus dem Jahre 1805 variiert, nämlich „die allmähliche Verfestigung des Gedankens beim Reden“, bzw. „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich siehe, was ich sage“ (Weick, 1985, S. 14). Stabilisiert werden Organisationen hauptsächlich durch das Netzwerk dyadischer Interaktionen der Organisationsmitglieder im Sinne der soziopsychologischen Spieltheorie (Weick, 1985, S. 150-173), die häufig ohne Wissen, Absicht und Plan der Beteiligten entsteht, aber gleichwohl 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 Kognition und Kommunikation vernachlässigt werden. Es sei ein Irrtum, Organisationen bewirken der Interaktion die Beteiligten verstehen zu wollen. Statt dessen stehen sowohl die allein aus den bewussten Interaktionen und Kommunikation als auch deren nicht-intendierten Handlungswirkungen und Nebenwirkungen zu berücksichtigen (s. ausführlicher Blickle, 1994, S. 219-220). Auf die strukturbildenden Auswirkungen dieser nicht-intendierten Handlungswirkungen und Nebenwirkungen wurde bereits im Zusammenhang mit den informellen Kommunikationsprozessen 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 „organizational sensemaking“-Paradigmas trotz des konstruktivistischen Realitätskonzepts sich zur Stützung ihrer Thesen hauptsächlich auf die „positivistische“ experimentelle Sozialpsychologie berufen (Kieser, 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 verspannt ist, wäre zwar noch Interaktion, aber keine Kommunikation mehr möglich (Nüse, Grobien, Freitag & Schmitz, 1991). Trotzdem bleibt ein Problem: Auch wenn dyadische Interaktion und Kommunikation die Grundbaustein 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 Computersimulationen von Organisationen helfen hier nicht weiter, denn (Starbuck, 1976, S. 110): Je realistischer und detaillierter das Modell, desto mehr blauzt es der nachgebildeten Organisation, was auch ähnliche Unverstndlichkeiten und Unbeschreibbarkeiten 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 ein Interaktions- und Kommunikationsvorgehengen(n) entstehen und existieren, kann als ein Element auf die sogenannte Sprechakttheorie (Searle, 1969; Austin, 1975; Clark, 1985; Krauss & Fussell, 1996; Krauss & Chin, 1998) zurückgegriffen werden (Gromm, 1983; Gioia, Donnellon & Sims, 1987). Die Grundsicht der Sprechakttheorie besteht darin, Sprechen unter dem Aspekt des Handelns zu untersuchen. Sprechen und Handeln andererseits bilden nicht mehr Gegensatz, sondern man kann handeln, indem man 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 (1979) 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: jemanden 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 jemanden 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, jemandem etwas befahlen, jemanden etwas fragen. Kommisiva 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. Verdictiva sind Sprechhandlungen, mit deren Hilfe innerhalb eines institutionellen Bereiches „Realität“ definiert wird. Prototypische Beispiele dafür sind der Pfiff des Schiedsrichters, wodurch ein Ball als ausschaltbar gilt, egal ob der Ball die Ausline tatsächlich überschritten 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, Befürderungen und Entlassungen. Prototypische Beispiele aus anderen institutionellen Bereichen sind der Tauf- und Verheiratungsakt 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 Ausserung eines Auszubildenden „Fürmich entlasse ich Dich“ zu seinem Kollegen als illokutiver Akt des Entlassens. Wenn jedoch der Prokurator dies gegenüber dem Untergebenen äusserst, dann hat er damit für diesen eine neue „Beschäftigungsrealität“ geschaffen. Diese sozialen Regeln werden als Gelingungsbedingungen bezeichnet.

Ilokutive 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 (v. u. Impression Management). Ob diese perlokutiven Handlungsversuche Erfolg haben oder nicht, hängt allerdings nicht mehr von der Beobachtung 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 Belustigung hervorrufen.

Nicht alle kommunikativen Handlungen sind jedoch Sprechakte. Denn es gibt auch sprechende Handlungen (Neuberger & Kompa, 1987, S. 151), also Handlungen, mit denen Personen kommunizieren, ohne sich dabei der gesprochenen Sprache zu bedienen (bei Neuberger und Kompa wird der Begriff der sprechenden Handlung allerdings für Routinen, Bräuche, Riten und Spiele verwendet). Zu sprechenden Handlungen in dem hier vorgeschlagenen Sinn gehört die Kommunikation durch Gesten. Gesten mit universeller 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, Papalia & Sears, 1997, S. 101). Berührungen können sowohl ein Zeichen für Freundschaft, Zuneigung und sexuelles Interesse sein, als auch ein Zeichen für Herrschafts-, Dominanz und Kontrolle (Brehm & Kassin, 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 Bedeutung ergibt (Krauss & Chiu, 1998, S. 48-50). Gesten mit einer klaren Definition innerhalb einer bestimmten Kultur bezeichnet man als Embolien (Ekman, 1976). Darüber hinaus scheint es kulturspezifische Darstellungsvorschriften zu geben, wann und wie Emotionen auszudrücken sind. Ein Lachen drückt beispielsweise in Japan entweder Überraschtheit oder Verlegenheit aus, während es im amerikanischen Sprachraum Freundschaft signalisiert (Taylor, Papalia & Sears, 1997, S. 103). Allerdings ist ein Lachen nicht einfach nur ein Lächeln. Ekman (1985) hat 19 verschiedene Varianten des Lächelns unterschieden. In bezug auf die Relation von verbaler, para-verbaler und visueller Kommunikation werden häufig die Studien von Mehrabian (1972) zitiert, wonach für die affektive Tonung von Kommunikation die verbale Komponente eine untergeordnete Rolle spielt. Fünfundfünftzig 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 Laborfaktoren zu handeln. Denn Krauss, Apple, Morency, Wenzel und Winton (1981) fanden beim Einsatz von natürlichen Kommunikationsmaterial in einer experimentellen Studie, dass die affektive Tonung (d. h. die evaluative

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

Eine weitere Klasse sprechender Handlungen sind bestimmte sogenannte symbolische Handlungen (Pfeiffer, 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 Büroräumen oder die Gebäudefassade verändert. Die Kommunikation wird dadurch möglich, dass ein Indikator gezeigt für eine größere Sinnlichkeit verwendet wird. Beispielsweise ist die Zeit einer Führungskraft knapp. Die Führungskraft sollte sie nur für wichtige Angelegenheiten 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 Steckengesäß reitet.

Allerdings stellen nicht alle symbolischen Akte sprechende Handlungen dar, sondern viele symbolische Handlungen sind perfektive Sprechakte. Wenn beispielsweise nach einem Firmenkonsortium einem leitenden Angestellten fristlos gekündigt wird (illokutiver Akt), soll damit signalisiert werden, dass diese Person für den Staudal 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 unattraktiver deren eigenen Präferenzen sind, je weniger gut sie über die unsichtbaren Sachverhalte informiert sind, je ambiger die Sachverhalte selbst als solche sind, je geringer das Interesse für detaillierte Informationen bei den Adressaten ist und je positiver sie für den Kommunikator voreingenommen sind (Pfeiffer, 1981, 28-34; Blöckle, 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 (Theis, 1993, S. 116-117). Wer grüßt, möchte eine Antwort bekommen. Wer ein Angebot macht, erwartet eine Stellungnahme etc. (Flammer, 1997, S. 63-64). Man bezeichnet diese aufeinander bezogenen Kommunikationsakte als angrenzende Phasen (Clark, 1985, S. 206-208).

Der Vollzug eines kommunikativen Aktes hat also verschiedene Wirkungsfaktionsiole. Als illokutiver Sprechakt aktualisiert er für die Kommunikationspartner die ihm zugrunde liegenden sozialen Regeln. Gelingt der illokutive Sprechakt, werden damit diese Regeln zwischen den Kommunikationspartnern als gelöst 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 sehe, was ich sage“ (Weick, 1985, S. 14) verdeutlicht. Nicht immer ist es so, dass der Kommunikator, ehe 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 unabsichtete Fern- und Nebenfolgen haben können, wie z. B. das sich Herausbilden eines Kommunikationsnetzwerkes oder das Sich-Verheißen von Gerichten.

Nun zum Aushandeln von organisationalen Regeln: Organisatorische Regeln können Handlungen- (z. B. eingehende Ware muss auf ihre Vollständigkeit, Universalität und Fristigkeit hin überprüft werden) und/oder Kommunikationsregeln (z. B. Melde- oder Rücksprachepflichten) sein. Trotzdem muss das Aushandeln von Regeln nicht in explizit sprachlicher Form stattfinden. Das Aushandeln kann sich auch in sprachenden Handlungen vollziehen. Um seine Position zu bekräftigen, kann man z. B. Tatsachen schaffen, hartnäckig so weitermachen wie bisher, die Kommunikation verweigern, das Thema wechseln, an anderer Stelle die gewohnte Kooperation einstellen oder sich anderen Personen zuwenden. Trotzdem dürfte das sprachliche Aushandeln von organisationalen Regeln wohl die differenziertesten und nobelsten Form sein.

Regeln auszuhandeln. Wenn man davon ausgeht, dass Organisationen auch durch und in Kommunikationsorganisationen 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 Gesprächsteilfrage 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 falsch hilst.“ und „2. Sage nichts, wofür Dir angemessene Fehler fehlen.“ Die Kategorie der Relation enthält die Maxime „Sei relevant“. Die Kategorie der Modularität enthält die Obermaxime „Sei klar“ mit den vier Untermaximen „1. Vermeide Dunkelheit des Ausdrucks. 2. Vermeide Mehrdeutigkeit. 3. Sei kurz (vermeide unnötige Wertschärfigkeit). 4. Der Reihe nach!“ (Grice, 1979, S. 250). Das Kooperationsprinzip und seine Konkretisierung in den verschiedenen Maximen stellen nach Grice wechselseitige Erwartungen und Erwartungen von Kommunikationsteilnehmern dar. Wer kommuniziert, erwartet von seinen Kommunikationspartnern, dass sie entsprechend diesen Maximen kommunizieren. Und er erwartet, dass sie 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 des Vierseitengesprächs ergeben, ist, dass sprachliche Kommunikation auch oder gerade deswegen funktionieren kann, wenn sie, im Verhältnis zu dem, was alles gesagt werden könnte, unvollständig ist. Hermann (Hermann & Grabowski 1994, S. 59f.) hat dies als das „*plus-pro-prot*“-Prinzip bezeichnet. Die Aussierung ist also auch bei funktionierender Kommunikation nur die Spitze des Eisberges des Gemeinten. Und dieser kommunikatorseitigen Selektivität entspricht recipientenseitig der Zwang zur Schlussfolgerung, bei dem er über das unmittelbar Gehörte hinaus das Gemeinte erschließen muss. Brauer (1957) hat diesen Sachverhalt anschaulich mit dem Schlagwort „*going beyond the information given*“ umschrieben. Dies bedeutet, dass auch sogenannte vollständige und umfassende Information stets Teilvereinigung bleibt, 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 darf nicht voraussetzen, dass der Rezipient stille Folgerungen anstellt, um aus dem Gehörten das Gemeinte zu erschließen. Man könnte die Gemeinten als die unvermeidbare Ambiguität von Kommunikation bezeichnen, die jedoch nicht identisch ist mit der sogenannten kulturellen Vieldeutigkeit (s. u.). Das bereits angesprochene Problem der sogenannten semantischen Informationsdistanz sowie die Probleme in der Verständigung zwischen Untergaben und Vorgesetzten (s. o. 2.3.3) haben hier ihre eigentliche Wurzel. Was der Vorgesetzte äussert, ist ein Bruchstück seines Sinnhorizontes. Der Untergabe bezieht diesen gehörtenen 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 erbringende gemeinsame Leistung (Gramann 1992; Kraus & Chin, 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 ofensichtlich gegen eine oder mehrere Maximen des Kooperationsprinzips verstößt und damit dem Rezipienten nahelegt, selbstständig die eigentliche Bedeutung des Sprechaktes zu erschließen. Wenn jemand z. B. in einem Referenzschreiben für einen Verkäufer nur vermerkt, xy habe eine sehr leserliche Handschrift, dann stellt dies eine offensichtliche Verletzung der Maxime der Relevanz dar. Deut 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 Tätigkeiten eines Verkäufers relevanten Qualifikationen hat. Sprachliche Indirektheit bedeutet also, dass der Sprecher mehr oder etwas anderes meint, als er aussagt. Das Kooperationsprinzip erklärt, warum er trotzdem erwarten kann, richtig verstanden zu werden. Hier liegt eine direkte Ergänzung zum Filtermodell der Kommunikation vor. Im Filtermodell wird der aktive, kognitiv-konstruktive, schenigaleitete Rezeptionsvorgang in den Mittelpunkt gerückt. Das Kooperationsprinzip der Kommunikation zeigt dagegen auf, wie der Kommunikator

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

Die Ermöglichung indirekter Spezieshandlungen, also um „Jenseits“ eines anderen meint, als er aussert, und dass der Antezessor trotzdem das eigentlich Gemeint erschließen kann, ist eine wesentliche Funktion des Kooperationsprinzips. Dabei wird das Kooperationsprinzip offensichtlich und damit nur scheinbar verdeckt. Die verdeckte und damit tatsächliche Verletzung des Kooperationsprinzips ist die Verletzung einer weiteren Kommunikationspläne von größerer Relevanz. Eine ganz wesentliche Klasse verdeckter Verletzung 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, andeine zu belügen. Allerdings sind Täuschungen nicht auf den Bereich der sprachlichen Kommunikation beschränkt. Täuschungen können auch durch das Handlungselement (Manipulation) an die aussersprachlichen Realität herbeigeführt werden. Eine weitere Klasse verdeckter Verletzungen des Kooperationsprinzips betrifft die Kategorie der Modalität und hier insbesondere die Maxime „Vermeide Mehrdeutigkeit“ (Eisenberg, 1994). Durch kalkulierte Ambiguität können Personen oder Anspruchsguppen mit unterschiedlichen Zielen an einen Vorgesetzten, eine Abteilung oder die gesamte Organisation gebunden werden. Dabei werden Werte so allgemein formuliert, dass unterschiedlichste Personen oder Gruppen sie jeweils im Sinne ihrer Ziele interpretieren können und sollen. Durch kalkulierte Ambiguität können also konfigurierende Interessen neutralisiert werden. Eine weitere Funktion kalkulierte Ambiguität liegt darin, dass sie erlaubt, nachrichtliche Aussagen oder Ziele zu revidieren, ohne für andere inkonsistent zu erscheinen. Kalkulierte Ambiguität erleichtert damit die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Die dritte wesentliche Funktion kalkulierte Ambiguität liegt in der Möglichkeit Sachverhalte zu verbergen. In Organisationen dienen dies häufig dem Schutz privilegierter Positionen vor dem Zugriff anderer.

Für das Auslanden organisationaler Regeln spielt das Kooperationsprinzip der Kommunikation also in dreierlei Hinsicht eine wesentliche Rolle. Wird es von beiden Seiten explizit beachtet, führt dies zu Effektivierung des wechselseitigen Versichers. Dies kann jedoch eine Escalation von Konflikten bewirken. Die offensichtliche und damit nur scheinbare Verletzung des Kooperationsprinzips erlaubt es drängend Positionen und Forderungen indirekt zu formulieren, um damit sich und dem Kommunikationspartner mehr Reaktionsspielräume zu geben. Die verdeckte und damit tatsächliche Verletzung des Kooperationsprinzips ermöglicht, zum einen die Täuschung des Kommunikationspartners und zum anderen kalkulierte Ermiedigung. Schließlich dient die Ersetzung von sprachlichen Aushandlungen durch sprechende Handlungen ebenfalls eine kalkulierte Ambiguitätsstrategie darstellen (s. zu weiteren Formen der taktischen Kommunikation Cody & McLaughlin, 1990).

Neben dem kommunikativen Handeln und den Möglichkeiten, die das Kooperationsprinzip der sprachlich-kommunikativen Handlung zum Ausdruck von Regeln bietet, stellt der Prozess der organisationalen Sinngebung (organizational sensemaking) die dritte wesentliche Säule der prozessualen Kommunikations- und Interaktionskonzeption dar. Richtungswise Arbeiten wurden dazu von Pfeffer (1981) und Weick (1999) vorgelegt. Dabei lassen sich im Anschluss an Neuberger (1989; 1996a, 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 & Sar, 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 und etwas Neues oder Universitädelches soll einen bekannten Sinn erhalten. Dazu stehen verschiedene Kommunikationsmittel zur Verfügung wie z. B. die metaphorische Darstellung eines Sachverhaltes, das Erzählen eines Witzes oder einer Geschichte oder eine argumentative Auseinandersetzung. Die Metaphorisierung ermöglicht es, nicht mit Namen belegte Eigenschaften sprachlich auszudrücken (Weick, 1985, S. 72). „So löst bspw. spielsweise die Forderung, Organisationen als Zeile zu bauen, Assoziationen aus, die bislang noch nicht in Zellen der Organisation verbunden waren: Zeile kann man relativ leicht auf- und abbauen, man kann sie in Zellen schlecht von anderen absondern, man ist kaum von der Umwelt abgeschirmt usw.“ (Kieser, 1996, S. 59) Witz kann einen Aha-Effekt (eine Denk-Umkehr) bewirken, bei der zwei unvereinbare Bezugssysteme einen Geistesblitz kurzgeschlossen werden (Neuberger, 1990b, S. 17-37). Das Erzählen einer Geschichte

schafft 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 (Weisk, 1995, S. 127-132). Beim Argumentieren werden bisher als selbsterklärend und unihinterfragt wahrgenommene Annahmen in Zweifel gezogen und alternative Sichtweisen propegtiert. Und im Gegenzug 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 & Komp, 1987, S. 250-251). Die kommunikative zu Sinnbildung bezieht den Versuch, bestimmte Sinngehalte zu objektivieren, d. h. bestimmte Einsichten und Ansichten in Metaphern, Erzählungen, Wissen oder Argumenten als Texte festzuhalten. Sie können jedoch auch in Interaktionsmustern wie z. B. Rituale, Gewohnheiten, Vorgehensweisen, Abläufen oder in Gegenständen wie Gebäuden, Einrichtungen (Christen, 1989) oder Kleidungsstücken (Rafaeli & Pratt, 1993) festgelegt werden. Damit wird Sinn vergrößert. Beispiele solcher Vergegenständlichungen sind Entgegenschau, Vorgesetztenfestigungen und weitergegebene Werte. Wie z. B. mit der Frage "Wer schenkt bei uns im Assessment-Center immer am besten ab?" und der Antwort „Natürlich die Kinder unserer leitenden Verwandtschaftsbeziehungen, persönliche Sympathien und subjektive Willkür zählen, dargestellt und durchgesetzt werden. Denartige Sinnbindungen müssen nicht nur 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 schenkt bei uns im Assessment-Center immer am besten ab?" und der Antwort „Natürlich die Kinder unserer leitenden Angestellten!“ Die Sinnbindungen können also sowohl eine offizielle Bedeutung als auch einen latenter Hintergrund haben. Eine der zentralen Funktionen von Sinnbindung in Organisationen besteht darin, dass sie koordiniertes Handeln ermöglicht, weil sie zeitlich stabile und über Personen und Sachen hinweg verallgemeinerbare Erwartungen schafft. Wie bereits angeleitet, stehen Sinnbindung und Sinnbildung in einem zirkulären Verhältnis. Sinnbildung verflüssigt strukturierte Sinnbindungen oder assimiliert Neuartiges und Ungewöhnliches an bestehende Sinnbindungen. Um andererseits zu verhindern, dass neue Einsichten und Ansichten wirkungslos bleiben oder sich rasch wieder verflüchtigen, werden sie durch Sinnbindung verfestigt und zur Wirkung gebracht.

4.3 Spezifische Themenfelder

Im folgenden soll der Interaktions- und Kommunikationsprozess des Organisierns an vier exemplarischen Themenfeldern vertieft werden: Wahrnehmung Fairness, Impression Management, Rolleninteraktion und Rückmeldung.

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 bei sogenannten Impression Management schwerpunktmäßig im Vordergrund, wie Personen versuchen, bestimmte soziale Identität (Fremdbild) von sich in Organisationen an andere zu vermitteln. Durch die Darstellung einer Identität versuchen sie zugleich, interpersonale Situationen zu strukturieren. Das Aushandeln von Identitäten 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 Rekennierung stehen dagegen die Prozesse der interpersonalen Koordination der Aufgabenbewältigung im Vordergrund. Diese Interaktions- und Kommunikations-

prozesse sind häufig durch ein hohes Maß an Ambiguität und interpersonaler Konflikthaftigkeit 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 Wahrnehmung Fairness

Wenn die empirischen Sozialwissenschaften sich mit Fairness befassen, dann versuchen sie nicht die normative Empfehlung zu kritisieren, was eine gerechte Lösung konfigurerender 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 anderes urteilen und sich verhalten. Im folgenden werden die Begriffe Fairness und Gerechtigkeit synonym gebraucht.

In der Sozialpsychologie ist es üblich, drei Aspekte von Fairness zu unterscheiden (Tyler & Smith, 1998): die distributive Verteilungsgerechtigkeit, die prozedurale Verteilungsgerechtigkeit 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 Gleichbehandlungsprinzip oder nach dem Bedürfnisprinzip. Zum anderen geht es um die Frage, wie Personen die Ergebnisse der Verteilung von Beiträgen oder Beobachtungen bewertet wird und welche weiteren Reaktionen diese Bewertungen bei ihnen auslösen. Bei der Erforschung der retributiven Gerechtigkeit steht dagegen die Frage im Vordergrund, auf welche Art und Weise Entscheidungen getroffen werden, also mit welchen Mitteln, nach welchem Procedere, und in welcher interaktionalen Form eine Entscheidung getroffen und kommuniziert wird, wie dieses Vorgehen von den Betroffenen oder Beobachtern bewertet wird und welche weiteren Reaktionen es auslöst. Bei der Erforschung der distributiven Gerechtigkeit geht es schließlich darum, wie Personen auf Regelverletzungen bzw. Abrechnungen reagieren. Im Mittelpunkt der bisherigen organisatorisch-psychologischen Forschung zur Gerechtigkeit in Organisationen stehen Fragen der distributiven und prozeduralen Gerechtigkeit (Crocuzzo & Greenberg, 1997). Sie sollen daher auch den Schwerpunkt der folgenden Ausführungen bilden (für einen soziologischen Ansatz s. Liebig, 1997, 1998).

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 besagtes Verhältnis zwischen beiden respektiert.“ (Homann, 1996, S. 206) Im Kontext von Organisationen stellen diese dritte Instanz entweder die Vorgesetzten oder die Organisation als ganze 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 einer Vergleichsperson übereinstimmt, Personen diese Beziehung als unausgewogen beurteilen. Sie fühlen sich dann unberechtigt und versuchen, ihr Unbehagen durch Wiederherstellung der Equity zu beseitigen (siehe für einen Überblick Müller & Hassebrauck, 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 so ihre Einschätzung der Aufgabe, die sie dadurch so wahnehmen, dass ihnen die höhere Belohnung 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 beachtigt, senken sie ihre Arbeitsleistung ab (Cowherd & Levine, 1992; Pfeffer & Langton, 1993). fehlen 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 so ihre Einschätzung der Aufgabe, die sie dadurch so wahnehmen, dass ihnen die höhere Belohnung dann als völlig angemessen erscheint (Lawler, 1968).

Das Gefühl der Bemächtigung gegenüber anderen kann jedoch auch zu Interventionen bei dem als Vergleichsperson herangezogenen Interaktionspartner oder zu Kompenationsforderungen an die Organisation führen. Personen 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

Konflikten führt (Tyler & Smith, 1998, S. 600). Um derartige Konflikte zu vermeiden, können Organisationen verbindlich festlegen, wie Beiträge und Ergebnisse zu verteilen sind und die Einbauten 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 organisationalen Verteilungsordnung zu verhalten.

Die Akzeptanz demografier organisationaler Verteilungsregelungen mag ein Querschnitt aus sein, was um Perioden, nach Entwicklungen perspektivischer Ungerechtigkeit befragt, sehr selten untersucht. Eindeutig erwähnen (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 (1997) konnten zeigen, dass bei stark differenzierten Entgelten in Organisationen der Stellenwechsel bei den Hochbezahlten gering, 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 sollten. Bei anderen Ressourcen, wie etwa sozial-emotionaler Zuwendung (Martin & Harder, 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 des Equity-Prinzip bei den Betriebsen von Verteilungsentscheidungen in Organisationen orientieren sich Entscheider häufig nicht nur daran, sondern auch am Ziel der Aufrechterhaltung der Harmonie oder der Vermeidung von Konflikten (Greenberg, 1990; Cohen, 1982). Deutlich 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 eindeutige Antwort gefunden hat, ist die nach der Unterscheidung zwischen unfairen Verteilungsergebnissen einesseits und unangenehmen (unfavourable), aber dennoch fairen Verteilungsergebnissen andererseits (Caponigro & Greenberg, 1997, S. 322f.). Aussehend ist die sozialtechnologische Nutzbarkeit der Equity-Theorien im allgemeinen relativ gering, da ex ante nur schwer zu bestimmen ist, mit wem sich Personen in bezug auf was allgemein Zugrundeliegung welcher Standards spontan vergleichen und was sie dabei als Beitrag oder was als Ergebnis einordnen. Hinzu kommt, dass die Wahl von Vergleichspersonen im Zeitverlauf variiert (Siegrin & Petrow, 1991). Allerdings gibt es Hinweise darauf, dass sich Personen eher mit solchen anderer Personen vergleichen, die ihrem informellen Netzwerk angehören als mit Personen außerhalb ihres Netzwerkes (Nunn, 1987).

„Nur zur Abgrenzung von Prozesskontrolle und Ergebniskontrolle“. „Entscheidungsprozess“ und „Ergebniskontrolle“ verfügen. Unter Prozesskontrolle wird die Möglichkeit verstanden, dadurch Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu nehmen, dass die Möglichkeit besteht, die eigene Sicht der Dinge auf „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 Ergebnistestung mitwirken zu können. Ergebniskontrolle kann in unterschiedlicher Weise realisiert werden. Bei Mediationsverfahren hängt zum Beispiel das Ergebnis von der freiwillige Zustimmung aller Konfliktparteien ab. Eine schwächere Form der Ergebniskontrolle stellen Konsenskumöglichkeiten in Form von Einspruchsréchten gegen Entscheidungen dar.

Leventhal (1980) hat die Merkmale Repräsentativität und Korrigierbarkeit, die faire Verfahren auszeichnen, durch vier weitere Merkmale ergänzt (Möller, 1998, S. 59): Konsistenz, d. h. gleiche Vorgaben weisen 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. Genaugkeit, d. h. die Entscheider sammeln zutreffende und genaue Informationen oder holen den Rat von Experten ein, ehe sie eine Entscheidung treffen. Ethisch-moralische Grundsätze, d. h. die Entscheider orientieren sich bei ihrem Vorgehen an bestimmt Grundwerten, wie z. B. Verzicht auf Föder oder Gewalt, um Aussagen und Beweismittel zu sammeln. Nicke nicht die Merkmale der Repräsentativität und Korrigierbarkeit, sondern auch die der Konsistenz, Unvoreingenommenheit, Genaugigkeit 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, tragen Entscheidungsregeln, die zusätzlich andere Merkmale erfüllen, dazu bei, dass langfristig die eigenen Interessen in kalkulatorischer Weise verfolgt

werden können. Nach dieser sogenannten instrumentellen Auffassung werden Merkmale von Entscheidungsverfahren deshalb als fair beurteilt, weil sie die Verfolgung eigener Interessen in kalkulierbarer Weise ermöglichen. Gegen eine ausschließlich instrumentalistische Sichtweise der formalen Merkmale von Entscheidungsverfahren sprechen jedoch die Ergebnisse von Studien wie z. B. der von Lind, Kanfer und Earley (1990), die zeigen konnten, dass die Möglichkeit, auch nach einer bereits gefallenen Entscheidung die eigene Sichtweise vorzutragen (postdecision voice), sich positiv auf die Beurteilung der Fairness des Verfahrens, der 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 interpersonalen Behandlung im Verlauf eines Entscheidungsverfahrens sowie um die Art und Weise, wie Entscheidungsergebnisse kommuniziert werden. Capanzano 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 Anwendung 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 einer Anteilnahme und des Bedauerns bei Entlassungen oder Lohnkürzungen). Greenberg (1997) kommt in einer Studie von Studien zeigen, dass beide Merkmale positiv zur Beurteilung der Fairness

(1995) kühne in einer kritischen Lohnkürzung, Entlassungen und der Einführung eines Rauchverbotes am Arbeitsplatz beitragen.

Die sogenannte *relational* Erklärung (Tyler & Lind, 1992) 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 Auskundenerziehung mit unterschiedlichen Sichtweisen gefordert. Anerkennung resultiert aus Unverweigbarkeit, Neutralität und dem Respekt vor Rechten. Neutralität resultiert aus Unverweigbarkeit, Eintrücklichkeit sowie sachlich fundierten Entscheidungen. Dies konnten Tyler und Lind (1992) auch in organisationalen Feldstudien nachweisen. Ausserdem zeigte sich (Crapanzano & Greenberg, 1997, S. 326f.) in Übereinstimmung mit dem relationalen Modell, dass Personen, die sich selbst in einer Organisation wertschätzten fühlen, positiv die Legitimität des Vorgesetzten und der Organisation einschätzen, eine hohe organisationale Bindung (commitment) haben, starker ausgeprägtes organizational citizenship behavior zeigen, dem Management mehr vertrauen, weniger mit der Organisation prozessieren und sich weniger in der Abseits tragen, die Organisation zu verlassen (siehe dazu auch den Beitrag von Niedlinger zum Examen Rollen-Verhalten). Nach der relationalen Erklärung ist es also nicht nur das Interesse an der Durchsetzung der eigenen Wünsche, aufgrund dessen Personen bestimmte Merkmale von Entscheidungsverfahren und ihrer Umsetzung und Kommunikationsfähigkeit, sondern bestimmt Merkmale von Entscheidungsverfahren und ihrer Umsetzung und Kommunikationsfähigkeit, sondern bestimmt Merkmale von Entscheidungsverfahren und ihrer Umsetzung und Kommunikationsfähigkeit, geben der Person die Möglichkeit, sich als geschätztes Mitglied einer moralisch integren Gruppe bzw. Organisation zu fühlen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass Personen gerade dadurch, dass sie ein wertgeschätztes 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 zu geben der Person die Möglichkeit, sich als geschätztes Mitglied einer moralisch integren Gruppe bzw. Organisation zu fühlen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass Personen gerade dadurch, dass sie ein wertgeschätztes 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 zu Umgang mit Beschwerden, bei der Förderung des Arbeitsengagements, bei der strategischen Planung, bei der Öffentlichkeitsarbeit sowie beim Personalausbau geben Crapanzano und Greenberg (1997, S. 341-360) sowie Müller (1998, S. 61-65).

In welchem Verhältnis stehen schließlich dispositive und prozedurale Faktoren-Modell von Greenberg handelt es sich dabei um wahlabhängige Größen. Während die prozedurale Gerechtigkeit die Zufriedenheit mit der Organisation beeinflusst, hat die distributive Gerechtigkeit einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit den individuellen Ergebnissen. In einer Vielzahl von Feld- und

Laborsstudien (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 organisationale 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 organisationale 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 junger Zeit ist ausgetreten ein neues Konstrukt entwickelt worden, das sogenannte 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, Nisse & Gantner, 1992; Schünke, Groeben und Blöckle, 1995). Die Tauglichkeit des Konstruktes der Argumentationsintegrität als Leitkriterium für die argumentative Kommunikation im Management von Organisationen ist von Blöckle (1994) untersucht worden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Personen Interaktion und Kommunikation in Organisationen darumthun bewerten, ob sie selbst einen ungenutzten 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 Selbstwertschätzung 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 moralischer Prozess verstanden werden. Denn werden die Erwartungen von Personen enttäuscht, nimmt die Leistung ab und Diebstähle werden häufiger, Personen bleiben der Arbeit fern oder sie kündigen.

432 Impaired 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 Akteur von einer sozialen Einheit macht, zu beeinflussen (Schlenker, 1980, S. 6). Impression Management ist also ein Interaktionsteilprozess, 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 erlaubt 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 Selbstdarstellungaktivitäten von Personen können bewusst ausgeführt werden, sie können jedoch auch automatisiert und habitualisiert innerhalb der Bewusstseinschwelle erfolgen. Impression Management, das für eine Organisation ausgeübt wird, bezeichnet man als Öffentlichkeitsarbeit, sofern der Schwerpunkt eher auf der Außenwirkung liegt. Liegt der Schwerpunkt dagegen eher auf der Innenwirkung, spricht man von symbolischem Management (Ghoshal, Kramer, Sutton, 1993; Ferris, King, Judge, & Kacmar, 1991; Rafaeli & Prest, 1993; Russ, 1991).

& Kacmar, 1991; Ruppel & Pretz, 1993; Russ, 1991). In den folgenden Ausführungen soll schwerpunktmaßig das interpersonale Impression Management i. S. von Organisationen behandelt werden. Denn die psychologische Erforschung der Bedingungen, Manifestationen und Wirkungen von organisationaler Offenlichkeitseinstellung gehört eher in den Bereich der Markt- und Wettbewerbspychologie. Die Konzentration auf den interpersonalen Bereich in Organisationen erfolgt deswegen, weil eben neben theoretischen Arbeiten inzwischen auch eine ganze Reihe empirischer Feldstudien vorliegen. Und obwohl die Begriffe Impression Management und Selbstdarstellung manchmal synonym verwendet werden (Lerry & Kowalski, 1990), ist es doch sinnvoll, bei dieser Differenzierung zu bleiben, denn die

Einschalten oder Nutzen einer dritten Partei für das eigene Impression Management ist eine Strategie, die darauf abzielt, das Risiko des Scheiterns zu reduzieren (Rosenfeld, Gistakou & Röndör, 1995, S. 40f.). Die Bedeutung des Impression Managements ist nicht nur in der schönen Literatur („Kinder machen Leute“, sondern auch in der organisationalen Praxis seit langem bekannt. So wurden etwa die Anforderungen an einen Sozialekretär, 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 (zitieren nach Kieser, 1993, 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 gemeinsame 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 und andere non-verbale Signale sowie durch die explizite Kommunikation zwischen Personen, ihren Begegnungen (encounters) mit anderen einen bestimmten Sinn zu geben (Aushandeln von Situationen) sowie das Verhalten anderer ihnen gegenüber zu steuern. Beispieleweise können die situativen Statusrelationen von zwei Personen bereits vor ihrer Begegnung durch sie ausgetauscht werden, indem derjenige, der einen höheren Status beansprucht, den anderen auf sich wartet lässt. Greenberg (1989) hat dies als organisationales Wartespiel bezeichnet. Nachdem die sozialen Identitäten in einer Begegnung definiert sind, erwarten und die andere Seite voneinander, dass sie sich entsprechend dieser dargestellten Identitäten verhalten und wie die andere Seite bei der Darstellung ihrer Identität unterstützt. Die Selbstdarstellung dient also der sozialen Handlungskoordination (Schlenger & 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 Alternativverklärung herangezogen (s. für einen Überblick Mummendey, 1995). Außerdem wurde das non-verbale Verhalten intensiv aus der Selbstdarstellungsperpektive erforscht (DePaulo, 1992). Seit Mitte der 80er Jahre befasste sich dann auch die Self-Perception-Perspektive mit dem Phänomen des Impression Managements. Hauptsächlich wurde das „Impression Management“-Verhalten von Personen in experimentell stimulierten Einstellunginterviews (s. für einen Überblick Fletcher, 1989), in Beurteilungsgesprächen (s. für einen Überblick Villanova & Bernardin, 1991) sowie als Komponente von Persönlichkeitselementen (z. B. Machismus oder Self-Monitoring, s. für einen Überblick Rosenfeld et al., 1995, S. 99-120) untersucht. Seit Beginn der 90er Jahre ist schließlich eine genuine organisationpsychologische Theoriebildung (Morrison & Bies, 1991; Bies & Tripp, 1992; Bozeman & Kacmar, 1997; Boine, 1999) und Feldforschung (Becker & Martin, 1995; Delery & Kacmar, 1998; Sweeney & 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. Daraus 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 insgeheim 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 (Mummendey, 1995, S. 128-130). Außerdem sind in vielen Kulturen moralische Regeln akzeptiert, wonach Personen keine Identitäten darstellen dürfen, die ihrem Selbstkonzept widersprechen (Leary & Kowalsky, 1990, S. 40). Allerdings geben in einer Untersuchungen bei Hochschulabschülern circa 25 % der Befragten an, dass sie in Einstellungsgesprächen auch vor verdeckten massiven Unwahrheiten nicht zurücktreckten (Fletcher, 1989, S. 270f.). Rosenfeld et al. (1995, S. 45f.) kommen vor diesem Hintergrund zu dem Ergebnis, dass in sozialen Situationen, in denen individualistisches Verhalten im Sinne eines erfolgreichen Sich-Selbst-Verkaufs akzeptiert oder sogar gewünscht ist, mit abschreender Selbstdarstellung zu rechnen ist (s. zum Einstellungshintergrund täuschender Selbstdarstellung in Organisationen Feldman & Klich, 1991). DePaulo, DePaulo, Tang und Swain (1989, S. 381-384) fassen die Ergebnisse einer Meta-Analyse zum Erkennen von Lügen wie folgt zusammen: Beobachter und Adressaten neigten dazu, die Aufrichtigkeit in Kommunikationen zu überschätzen. Beobachter und Adressaten liegen nahezu bei der korrekten Identifikation von Lügen nur zehn Prozent über einer zufällig richtigen Identifikation. Wenn jedoch eine Täuschungsbasis durch die Situation nahegelegt wird (wie z. B. im Einstellungsgespräch), können Personen, die die Unwahrheit sagen, aufgrund ihres rigiden und gehemmten Ausdrucksverhaltens relativ gut identifiziert werden. Viele Formen der Selbstdarstellung, wie z. B. die

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

Leary und Kowalsky (1990, S. 37f.) haben drei grundlegende individuelle Motive der Selbstdarstellung herausgearbeitet: erstmals das Erreichen von sozialen oder materiellen Ergebnissen, wie z. B. Zustimmung, Freundschaft, Unterstützung, Macht, eine bestimmte Stellung, höhere Bezahlung etc.; zweitens das Erhalten oder Steigern der Selbstwertschätzung; 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 Klassifikationsgesichtspunkte. 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 akteurszentrierten Taktiken einerseits und den adressatenzentrierten Strategien andererseits differenziert (Bozeman & Kacmar, 1997, S. 21f.). Die assertiven Taktiken zielen darauf, positiv gesehen zu werden. Die defensiven Taktiken sollen dazu dienen, negative Sichtweisen zu verhindern oder zu minimieren. Die Anpassungsstrategien sollen ein zu positivem Fremdbild korrigieren. Akteurszentrierte, assertive Taktiken sind beispielsweise: Eigenwerbung betreiben, um als kompetent zu gelten (self-promotion), sich attraktiv darstellen, um begehr zu sein oder gemocht zu werden (self-enhancement). Urheberansprache auf positive Ereignisse und Entwicklungen signalisieren (entitlements). Herausstreichen von positiven Aspekten zu eigenen Gunsten (enhancements), sich als vorsätzlich darstellen (exemplification) oder sich beschieden zeigen (false modesty). Adressatenzentrierte, assertive Taktiken sind dagegen: Einschmeichelns im Sinne einer Fremdwürdigung (other enhancement), Übereinstimmung signalisieren (opinion conformity), jemandem einen Gefallen erweisen (favor doing) oder jemanden einschüchtern (intimidation). Beispiele für defensive, auf den Akteur bezogene Taktiken sind Entschuldigungen (entifications), Rechtfertigungen, die dazu dienen, den Schaden eines identitätsbedrohenden Ereignisses (predication) 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 Kräfte der Natur oder andere (Stundenblicke) 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 Handlungs verweisen (self-handicapping). Beispiele für defensive, auf den Adressaten bezogene Taktiken sind die Bitte um Verzeihung (apologies) sowie Wiedergutmachungsversuche (restitutions). Eine akteurszentrierte Anpassungstaktik zur Korrektur eines zu positiven Fremdbildes ist der Versuch, sich als zu dumm, zu ungeschickt oder als ungebildet darzustellen (self-depreciation). Eine adressatenzentrierte Anpassungsstrategie ist dagegen, sich als hilfsbedürftig zu geben (supplication). Akten und Sheppard (1989) sowie Bozeman und Kacmar (1997) haben ausserdem Selbstdarstellungstypen bzw. -strategien, die verschiedene Taktiken kombinieren, herausgearbeitet. Insgesamt wird man jedoch Münchmeyer (1995, S. 135-141) rechtfertigen 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 self-handicapping sowohl bei den defensiven als auch bei den akquisitiven Taktiken eingeordnet. Und die Strategie des Einschmeichelns wird sowohl den assertiven als auch den defensiven Taktiken zugeordnet.

Feldstudien zum Impression Management in Organisationen liegen noch nicht in großer Zahl vor. Parsons und Liden (1984) konnten zeigen, dass Blickkontakt und Anhören 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 Leistungsbewertungen. Allerdings wuchs mit zunehmender Sympathie die wahrgenommene Ähnlichkeit. Rosenfeld et al. (1995, S. 34f.) berichten von einer Studie, wonach das Darstellen von Einstellungskonformität (yes-man Syndrom) die verbreitetste und wirkungsvollste Form des Einschmeichelns in Organisationen sei. Mitarbeiter, die nach einem Fehler oder persönliche Verantwortung übernehmen, sondern Faktoren ausschließlich ihres Einflusses für den Fehler verantwortlich machen (excuses), werden für die Zukunft als weniger fähiger/fähiger eingeschätzt (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 ungeeignet darzustellen (self-depreciation), werden hauptsächlich unternommen, um die Übertragung zusätzlicher Aufgaben zu vermeiden (Becker & Martin, 1995). Bies und Stittin (1997) geben einen Überblick über das Selbstdarstellungsvorhaben bei Vorgesetzten, die Personen mit negativen Informationen konfrontieren müssen, wie z. B. eine negative Leistungsbewertung, geringe Bezahlung, Budgetkürzungen, Abstufungen 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 Syndrom) führt bei ihm möglicherweise zu einer verzerrten Realitätswahrnehmung (Baumüster, 1989). Und Vorgesetzte, die gegenüber Untergebenen blaufig Einschleicherungen einsetzen, provozieren als Geistergegenüber 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 belastendes 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 (Ornest, 1989) oder Kleining (Rafaeli & 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 reciprokes Kommunikationsphänomen darstellt (eine Ausnahme bildet die Arbeit von Detert & Kacmar, 1998). Denn beide Seiten möchten 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 Einstellunginterview will nicht nur persönlich kompetent, glaubwürdig und einflussreich erscheinen, sondern er muss zugleich auch das Image seiner Organisation verkaufen. Die Erforschung der reciproken kommunikativen Darstellung und Aushandlung mehrerer 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, intraindividuelle und extraorganisationale Interaktion und Kommunikation einer Person. Unter einer Rolle versteht man die Gesamtheit der Erwartungen, die an eine Person in einer bestimmten Position, die sogenannte Fokalperson, gerichtet sind. Diese Erwartungen können formeller oder informeller Art sein, und sie betreffen einerseits das Rollenverhalten und andererseits auch Einstellungen und Werthaltungen der Fokalperson. Als Rollenlesender bezeichnet man diejenigen Instanzen oder Personen, durch die diese Erwartungen an die Fokalperson übertragener werden. Jeder Rollenlesender ist jedoch zugleich auch immer die Fokalperson der komplementären Rollenverantwortungen seiner Fokalpersonen.

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

zusätzlich an die Fokalperson von ihm kommuniziert werden (s.o., „par-pro-toto“-Prinzip der Kommunikation). Auf der Seite der Fokalperson unterscheiden Katz und Kahn zwischen der wahrgenommenen Rolle und dem Rollenverhalten der Fokalperson. Die Unterschiede zwischen den Rollenverwartungen des Rollensenders und der von der Fokalperson wahrgenommenen Rolle sind von Graen (1976, S. 1206) als Erwartungsdiskrepanz bezeichnet worden. Die mögliche Erwartungsdiskrepanz ergibt sich aber nicht nur aus dem „par-pro-toto“-Prinzip, sondern auch aus der potentiellen Differenz von Meinern und Verstehen. Die Unterschiede zwischen der wahrgenommenen Rolle und dem Rollenverhalten der Fokalperson hat Graen als Rollendifferenz bezeichnet. Diese Rollendifferenz 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, wahrgenommene Erwartungen zu entsprechen. Mit dem Konstrukt der Rollendifferenz wird es möglich, auch theoretisch dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Personen Systemzwängen nicht häufig ausgeliefert sind, sondern stets unterschiedliche Handlungsoptionen haben. Das Rollenverhalten der Fokalperson wird nun wieder vom Rollensender beobachtet (monitoring). Graen unterscheidet diesbezüglich zwei potentielle Abweichungen. Nämlich zum einen die sogenannte Rollenkoppelungsdiskrepanz. Dabei weicht das Rollenverhalten, wie es von der Fokalperson intendiert ist, von der Kategorisierung des Rollenverhaltens aus der Sicht des Rollensenders ab. Diese Diskrepanz trägt dem Umstand Rechnung, dass Handlungen keine objektiven Gegebenheiten, sondern Interpretationskonstrukte darstellen. Das gleiche Verhalten kann aus unterschiedlichen Perspektiven zu ganz unterschiedlichen Handlungsininterpretationen führen (Graen, 1986, S. 57f.). Dabei spielen die subjektiven Schemata der Informationsverarbeitung eine wesentliche Rolle (s. o.). Aus regtheoretischer Sicht geht es dabei um die Frage, welche unterschiedlichen konstitutiven Regeln der Handlungsininterpretation des Verhaltens angewandt werden. Das ist in einer bestimmten Weise als Handlung interpretierte Verhalten wird nun vom Rollensender mit seinen ursprünglichen Rollenverwartungen verglichen. Die potentiellen Abweichungen hat Graen als Leistungsdiskrepanz (performance discrepancy) bezeichnet. Hier geht es um die Anwendung regulatoriver 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 auf die Rollenverhaltens der Fokalperson an die Rollenverwartungen des Rollensenders kann der Sender sowohl seine Rollenverwartungen als auch seine Rollenbeschaffenheiten modifizieren. Dieses interpersonale Modell der Rollenepisode wurde von Katz und Kahn mit der organisationalen und intraindividuellen Ebene wie folgt verküpft. Sie haben zum einen angenommen, dass die organisationalen Erwartungen vermittelt durch die Erwartungen des Rollensenders an die Fokalperson übermittelt werden. Dabei spielt die Person das Vorgesetzte eine ganz wesentliche Rolle (Graen, 1976). Daneben werden organisationale Erwartungen jedoch auch unpersonlich kommuniziert, z. B. in Form von geschriebenen Sicherheitsvorschriften, Organisationshandbüchern oder Symbolen (s. o. Sinnbindung). Weiterhin haben Katz und Kahn angenommen, dass eine Person in bezug auf sich selbst zugleich Rollensender und Fokalperson sein kann. Diese intraindividuelle Rollenepisode wäre dann als Autokommunikation zu interpretieren. Verknüpft man diese beiden Annahmen, nämlich dass organisationale Erwartungen vermittelt werden und dass eine Person in bezug auf sich selbst zugleich Rollensender und Fokalperson sein kann, bedeutet dies, dass organisationale Erwartungen auch direkt an die Person kommuniziert werden können. Im Unterschied zur Interaktion mit dem Rollensender führt jedoch das Rollenverhalten der Fokalperson nicht unmittelbar zu einer Modifikation organisationaler Erwartungen bzw. zu einer Modifikation der organisationalen Botschaften. Sicherheitsvorschriften werden beispielweise nicht desto weniger verändert, weil eine bestimmte Person sie nicht beachtet. Erst wenn eine kritische Masse von Fokalpersonen sich nicht mehr rollenkonform verhält, kommt es zu organisationalen Reaktionen.

In diesem Modell der Rollenepisode sind also wesentliche Elemente des interaktionalen Kommunikationsmodells angelegt: „par-pro-toto“-Prinzip, Differenz von Meinern und Verstehen, Handlungsoptionen statt Systemzwänge, Handlungen als Interpretationskonstrukte, Interaktion als wechselseitige Einwirkung, sowie Sinnbindung und Sinnbindung. Das interaktionale Kommunikationsmodell erlaubt es ausserdem, die kommunikative Stellungnahme der Fokalperson zu den wahrgenommenen Rollenverwartungen (Metakommunikation) in das Modell der Rollenepisode zu integrieren, da im interaktionalen Kommunikationsmodell auch Kommunikationsakte als Handlungen konzipiert werden, sei es als Sprachakte oder sprechende Handlungen (s. o.). Miller und Juhlin (1991) sowie Ashford und Black (1996) haben jedoch auf einen Teilspektrum hingewiesen, der im Modell der Rollenepisode von Katz und Kahn keine Bedeutung findet. Nämlich die aktive, selbstinitiierte Informationssuche der Fokalperson, die auch von sich aus Interaktions- und Kommunikationssequenzen initiieren kann, anstatt sie nur auf den Rollensender zu reagieren.

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

Als Rollenset bezeichnet man die Gesamtheit der Rollensender in bezug auf eine bestimmte Rolle einer Fokalkopfson. Darüber hinaus kann eine Person gleichzeitig verschiedene Rollen einnehmen. Innerhalb der Organisation kann sie beispielsweise mehrere Stellen in Personalsachen besetzen, wie z. B. die Funktion des Einkaufsleiters und Produktionsleiters, oder die Rolle des Meisters und Betriebsmitgliedes. Außerdem nehmen Personen nicht nur in einer Organisation bestimmte Rollen ein, sondern gleichzeitig in ihrer Familie, in Vereinen, denen sie möglicherweise angehören, etc. Daraus können sogenannte Rollenkonflikte resultieren, die ebenfalls erheblichen Rollenstress auslösen können. Es werden vier verschiedene Arten von Rollenkonflikten unterschieden (King & King, 1990, S. 49): Bei sogenannten Intra-Senderkonflikten übernimmt ein Rollensender widersprüchliche Erwartungen. Beim Inter-Senderkonflikt übernimmt unterschiedliche Rollensender widersprüchliche Erwartungen. Beim Person-Rollkonflikt stehen die Erwartungen, die auf die Person als Fokalkopfson 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 Rollensets 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 Lirtzman (1970; s. King & King, 1990, S. 56). 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 abgrenzte) Aufgaben (-.44), (wenig) persönliche Beachtung durch den Vorgesetzten (-.42), (fehlende) Mithilfemöglichkeiten (-.37), (wenig) Rückmeldung durch andere (-.31), (fehlende) Vorgaben durch den Vorgesetzten (-.25) sowie ein (starker) externaler locus of control (.25). Bei den Konsequenzen von Rollenkonflikten waren folgende Korrelate (berichtet in der Rangfolge der Effektstärken) festzustellen: (die True scores lagen betragsmäßig zwischen .26 und .53): (geringe) Arbeitszufriedenheit, (hohe) Ängstlichkeit, (geringe) Bindung (Commitment) und Engagement (Involvement) sowie eine erhöhte Kündigungsbereitschaft. Auch in bezug auf die Rollenkonflikte ergab sich, dass bei fast allen Korrelaten moderierende Einflüsse von Drittvariablen zu erwarten sind. Die Meta-Analyse von Fisher und Gitelson (1983) war zuvor zu vergleichbaren Ergebnissen gelangt. Maßnahmen der Organisationsentwicklung zum Abbau von Rollenbelastungen in Organisationen sind von Harrison (1977) sowie Auer-Hunzinger und Siewers (1991) vorgeschlagen worden.

Personen müssen in Organisationen neue Rollen lernen, wenn sie in die Organisation einsteigen (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. Graen und Scandura (1987) haben drei verschiedene Phasen des Rollenlandeheins unterschieden, nämlich die sogenannte Rollenübernahme (role taking), die Rollenengagement (role making) sowie die Rollenrestituierung (role routinization).

In der Phase der Rollenübernahme wird eine Fokalperson 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 Aufgabenfüllung in der Stelle 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 Erwartungsgemäßmachungen, Rollenambiguität und Rollenkonflikte nicht verlässt, ist sie dann gezwungen, die drängendsten Rollenkonflikte auszuhandeln, es sei denn, die Person genießt Protektion von höherer Stelle (Katz & Kahn, 1978, S. 192).

Personen können mit konfigurierenden externen Erwartungen in höchst unterschiedlicher Weise umgehen (Pfeffer & Fombrun, 1978): Konfigurierende Erwartungen können abweichend 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 verheimlichen, wie dies beim Klassensender der Fall ist. Wie bereits ausgerichtet, hat der Klasschprodzent einerseits Loyalitätsverpflichtungen gegenüber einem Klasschobjekt. Er klasscht jedoch dann mit dem Klasschobjekt, wenn er andererseits meint, Informationen, die für den Klasschprodzenten von Interesse sind, diesem nicht vorerhalten oder verschweigen zu dürfen. Dass er dessen Geheimnisse verklatscht hat, und damit dessen Rollenerwartungen nicht erfüllt hat, verschweigt der Klasschprodzent natürlich gegenüber dem Klasschobjekt. Um mit Rollenkonflikten umzugehen, können Personen Erwartungen auch symbolisch erfüllen. Sie können sich selbst ambiguo verhalten und es der Interne des Rollensender überlassen, inwieweit ihre Erwartungen erfüllt werden. Sie können versuchen, ihre Rollenkonflikte an andere (noch oben oder unten) zu delegieren. Sie können eine Erwartung erfüllen und die Erfüllung einer konfigurierenden Erwartung an eine andere Person zu delegieren versuchen. Bei Inter-Rollensendern, von denen die konfigurierenden Erwartungen ausgeladen, transparent zu machen. Sie können versuchen, in der Kommunikation mit den Rollensendern deren Erwartungen oder die Kriterien der Erfüllung ihrer Erwartungen unzulässig zu definieren. 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 benötigten Rollensender auf der Erfüllung ihrer spezifischen Erwartungen bestehen, welche Spielräume die Aufgabe selbst lässt, von der Problembekämpfung und Motivation der Fokalperson sowie von ihren Machthäusern (Green & Scandura, 1987, S. 182-185).

Ist es einer Person gelungen, eine Rolle aktiv zu gestalten und dabei auch eigene Präferenzen und (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 Nentinger zum kontextbezogenen Verhalten im ersten Teilband). Nach Green und Scandura hängt dies entscheidend vom Verhalten des Vorgesetzten ab. Während die Motivation zur Rollentnahme hauptsächlich auf finanziellen Auszügen beruhen soll, hängt die Motivation zur Rollengestaltung davon ab, in welchem Maß der Vorgesetzte den Mitarbeiter informiert, ihm Einfluss auf Entscheidungen gewährt, ihm Spielräume bei seiner Arbeit einkramt, ihm herausfordernde Aufgaben zuweist, ihn emotional unterstützen und ihn bei der Weiterentwicklung seiner Kompetenzen aktiv unterstützen. Mitarbeiter, die in dieser Weise aktiv ihre Rolle mitgestalten, werden so zu informellen Stellvertretern ihrer Vorgesetzten, d. h. es entsteht eine informelle Largo-Dyade, die durch wechselseitiges Vertrauen, soziale Unterstützung und gegenseitige Einflussnahme gekennzeichnet ist (Sparrowe & Liden, 1997).

In der dritten Phase, der sogenannten Rollenorientierung, kommt es neben der informellen Strukturbildung auch zur formalen Strukturbildung. 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).

Zwischenbilanz ziemlich lässt sich festhalten: Organisatorische Rollen werden bei einer gelingenden Rollenübernahme nicht vorgefertigt übernommen, sondern es findet eine wechselseitige Anpassung zwischen den Rollensendern und der Fokalperson statt. Insbesondere für die Fokalperson sind Rollenerwartungen in Abhängigkeit von organisationalen Bedingungen transparent, wiederum und widersprüchlich

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

4.3.4 Rückmeldung

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

Verstärkung und Bestrafung sind aus behavioristischer Sicht erscheint es jedoch ungemesenes, zwischen Bestrafung sie senkt. Aus kommunikationstheoretischer Sicht erscheint es jedoch ungemesenes, zwischen der Absicht des Kommunikators einerseits und den empirischen Wirkungen auf den Adressaten andererseits zu unterscheiden. So kommen Baumüster, Hutton und Chaitin (1990) sowie Waldensee und Lüthans (1994) zeigen, dass Lob unter bestimmten Bedingungen nicht verstärkend wirkt, und Blöcke (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 kybernetischer 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. Durchlauf das System sequentiell mehrere positive Feedbackschleifen, kann es dadurch zum „Explodieren“ des Systems kommen. Diese kybernetische Begrifflichkeit kann allerdings im Gegensatz zur Valenz bestimmter Rückmeldungen wie etwa Anerkennung und Kritik stehen: Ein Lob als Reaktion auf ein zielconformes Verhalten einer Person, das von dieser auch als bedeutigend erlebt wird und daher zur weiteren Anerkennung an den Soll-Wert führt, ist aus kybernetischer Sicht ein negatives Feedback. Tadel, der zu Trotz und Reaktion führt und damit die Ist-Soll-Abweichung vergrößert, wäre aus kybernetischer 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 Rückmeldungphantomen kompatibel ist, wie sie in zahlreichen arbeits- und organisationspsychologischen Theorien an zentraler Stelle behandelt werden. Zu denken ist hier insbesondere an die Handlungstheorie (Hackl, 1998), die Zielsetzungstheorie (Latham & Locke, 1991), das Job-Characteristics-Modell (Hackmann & Oldham, 1980), an die Theorie zum Rollentress (Siegall & Cummings, 1995) sowie Interventionstechniken wie etwa das Personalbeurteilungs- appraisal und feedback; Guzzo, Jette & Katzell, 1985) bzw. Mitarbeitergespräch (Neuberger, 1998) oder die sogenannten 360°-Rückmeldungsysteme (Fleicher & Baldy, 1999). Bei all diesen Ansätzen kommt der Rückmeldung ein zentraler theoretischer Stellenwert zu.

Rückmeldungen sind aus interaktionstheoretischer Sicht zunächst als Rückwirkung als Folge einer verursagungsgemäßen 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 Arbeitsfortschritt und die Zahl seiner Fehler direkt an seinen Arbeitsergebnissen ablesen kann. Man bezeichnet letzteres auch als unpersonliche Rückmeldung. Sie spielt in der Handlungsregulationstheorie eine wichtige Rolle. Wie bereits dargestellt (s. o.), reduziert die unpersonliche Rückmeldung ausserdem Rollenambiguität und Rollenkonflikte.

Von dieser reinen Rückwirkung ist die kommunikative Rückmeldung mit Steuerungsabsicht zu unterscheiden: Es handelt sich dabei um reziproke 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 behavoriale Wirkung definiert. Prototypische Formen dieser Art von kommunikativer Rückmeldung sind Lob und Tadel. Welche Wirkungen dabei eintreten, hängt von kontingenzen empirischen Bedingungen ab. Die Art und 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 Steuerungsabsicht lässt sich schließen die aktiv evozierte, kommunikative Rückmeldung unterscheiden. Dabei wird die Rückmeldung nicht durch eine steuernde Absicht des Kommunikators, sondern durch die aktive Informationssuche seitens des Adressaten initiiert. Dieses Phänomen wurde bereits im Zusammenhang mit der Kommunikation von Rollenerwartungen angesprochen (s. o.). Einem Überblick über dieses sogenannte „feedback seeking behavior“ in Organisationen gibt Maczak (1995).

Die Fülle der empirischen Forschungsarbeiten zu den empirischen Auswirkungen kommunikativer Rückmeldungen sind in einigen Meta-Analysen mit unterschiedlichem Fokus verdichtet worden: Wie bereits dargestellt, fanden Jackson und Schuler (1983) zwischen dem Ausmaß kommunikativer Rückmeldungen und der Rollenambiguität eine bedeutsame durchschnittliche negative Korrelation in Höhe von „.58 (True score)“. Mit dem Ausmaß der Rollenkonflikte lag eine bedeutsame durchschnittliche negative Korrelation in Höhe von „.31 (True score)“ vor. Bei der Rollenambiguität betrug die nicht-aufgeklärte Effektvarianz 87 % und bei den Rollenkonflikten 70 %, was für starke Moderateffekte 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 (.43), der Zufriedenheit mit der persönlichen Weiterentwicklung (.56), der erlebten Bedeutsamkeit der Arbeit (.57) sowie der erlebten Verantwortlichkeit (.56) positive bedeutsame Korrelationen (90 % credibility value). Außerdem lag ein bedeutsamer negativer Zusammenhang mit der Abwesenheitshäufigkeit (-.19) vor. In allen Fällen lag keine unaufgeklärte Effektvarianz vor, d. h. es sind keine Moderateffekte zu vermuten. Schließlich korrelierte das Ausmaß kommunikativer Rückmeldungen auch signifikant positiv mit der Leistung (.09) und der intrinsischen Arbeitsmotivation (.34). In beiden Fällen sind jedoch moderierende Einflüsse von Drittvariablen zu vermuten. Beim Zusammenhang mit der Leistung betrug die unaufgeklärte Effektvarianz 48 % und bei der intrinsischen Arbeitsmotivation 38 %.

Eine meta-analytische Auswertung von Interventionsprogrammen (Guzzo, Jeté & Katzell, 1985) ergab, dass Personalevaluierungspräfekte (appraisal and feedback) eine bedeutsame mittlere Effektstärke von „.41 in bezug auf Outputmaße (Quantität, Qualität, Kosteneffektivität) der jeweiligen Organisationseinheit aufweisen. Bedeutsame Zusammenhänge dieser Interventionen mit dem Rückzugsverhalten (Abseitismus, Kündigung) und störenden Verhaltensweisen (Unfälle, Streiks, Sabotage) konnten dagegen nicht festgestellt werden. Moderateffekte wurden nicht untersucht.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die meta-analytischen Studien deutliche Zusammenhänge kommunikativer Rückmeldungen mit dem Rollenstress, der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsmotivation, dem Abseitismus 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 kommunikative Rückmeldungen in der Sline der scheinbar paradoxen Effekte haben könnten.

Zur Erklärung der unterschiedlichen Wirkungen (Steigerung oder Reduzierung von Anstrengung, Lernfortschritte oder keine Lernfortschritte, positive oder negative Emotionen in Verbindung mit selbstverständlichen oder bedrohlichen Informationen, Leistungsteigerung, Leistungssenkung oder Leistungsgeweigerung) 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, dieser übergeordnete die Ebene des Selbst sowie der Aufgabenebene untergeordnet die Ebene der Aufgabenbedeutsamkeit. 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 intraindividuellen Bezugsnorminformationen (besser oder schlechter als früher) wird die Aufmerksamkeit auf die Aufgabenebene gelenkt, und durch korrektive Rückmeldungen wird die Aufmerksamkeit auf

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

Praktische Hinweise zur Gestaltung von Mitarbeitergesprächen bei Anerkennung und Kritik gibt Neuberger (1998). In bezug auf die Anerkennung erfolgt 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 öfter anerkennen! In bezug auf das Vorgehen bei Kritikgesprächen kommt Neuberger 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 ausgelöst haben, dafür sorgen können, dass die destruktiven Wirkungen wieder geheilt werden können. Aufgrund eines Experimentes und einer Feldstudie kommt er zu dem Ergebnis, dass eine Entschuldigung durch den Kritisierten oder eine nachtrüglich angebotene entlastende Attribution des Verhaltens des destruktiv Kritisierten auf externe Umstände die heilenden Effekte für den verletzten Adressaten haben. Einem positiven Abschluss folgen! London (1995) gibt einen Überblick über die Bedingungen und Wirkungen konstruktiver und destruktiver Rückmeldungen. Allerdings können nicht nur Vorgesetzte ihren Untergebenen, sondern auch Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Rückmeldung geben. Man bezeichnet dies als Vorgesetztenbeurteilung (Hofmann, Köhler & Steinhoff, 1995). In neuerster Zeit gewinnen zudem sogenannte 360°-Rückmeldungsysteme in der Praxis immer mehr an Bedeutung. Dabei erhält eine Zielperson nicht nur Rückmeldung vom 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 & Smith, 1995). Fletcher und Baldry kommen nach einer eingehenden Sichtung der empirischen Befunde in bezug auf die praktische Wirksamkeit dieser 360°-Rückmeldungsysteme 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 evozierte, kommunikative Rückmeldungen dienen der Klärung von Rollenerwartungen. Versucht man das Konzept der kommunikativen Rückmeldung mit steuernder Absicht in die Modellvorstellung der Rollenepisode nach Katz und Kahn zu integrieren, dann lassen sich derartige kommunikative Rückmeldungen als Fortsetzung einer vorausgegangenen Rollenepisode durch den Rollensteller 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 Rollensteller immer auch zugleich Rollenpartner von Rollenerwartungen seiner Kommunikationspartner ist, dann stellen diese wechselseitige Rückmeldungen der Interaktionsteilnehmer Versuche der gezielten dyadischen Handlungskoordination dar. Da jede Person gleichzeitig in vielfachen Beziehungen zu weiteren Personen innerhalb einer Organisation steht, bildet sich so ein kompliziertes, sich wechselseitig regierendes Netzwerk von Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen (s. zur Beziehung von Kommunikationsnetzwerken und Rollentheorie Sparrow & Liden, 1997), aus dem sich ohne Wissen, Absicht und Planung der Beteiligten dyadisch übergreifende negative und positive Rückkopplungen im Sinne der kybernetischen Systemtheorie ergeben können (Weick, 1985, S. 97-129).

4.4 Vierter Zwischenschluss

Die wesentlichen Aussagen und Befunde dieses Kapitels lassen sich wie folgt zusammenfassen: Erstens: Durch das Grice'sche Kooperationsprinzip sowie die Möglichkeiten, dagegen offensichtlich und damit nur scheinbar oder verdeckt und damit tatsächlich zu versöhnen, wird die innere Logik der simultanen Bedeutungswielfalt von Gefüssen, Gemeintem, Mitgemeintem und Nahegelegtem in der Kommunikation erhellt. 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 der Erkenntnis verbindet, dass auch in nicht-kommunikativen Handlungen organisationale Sinngehalte gebunden werden, lassen sich Organisationen als Systeme von ineinandergerüttelnden, 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 ungemeines 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 geworden wurde. Denn dann wird durch die Entscheidung ihr Wert für die Organisation nicht in Frage gestellt. Siebentes: Personen definieren durch ihre jeweiligen Selbstdarstellungen gemeinsam 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. Achtens: Das Konstrukt der Rolle verknüpft die interpersonale, organisationale, intraindividuelle und extrorganisatorische Interaktion und Kommunikation einer Person. Der Vorgang der Rollentnahme ist ein aktiver in Interaktions- und Kommunikationsvorgang, durch den transparente, vielfältige und widersprüchliche Erwartungen handhabbar gemacht werden. Neuartige Aufgaben bilden Chancen für die Weiterentwicklung und individuelle Ausgestaltung von Rollen. Neuntens: Aus sprechakttheoretischer Sicht sind Rückmeldungsgespräche als reaktive Kommunikationsakte, die darauf abzielen, die Handlungen eines Adressaten in Übereinstimmung mit den Erwartungen des Kommunikators 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 ineinandergerüttelnden, 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, dazwischen geschaltet. Ehe aber die Maschine bedient wird, erfolgt ein Arbeitsauftrag. Und nachdem dieser erledigt ist, kann entweder eine Meldung an die beauftragende Stelle erfolgen, oder die Erfüllung 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 verknüpfen nicht-interaktive Handlungen miteinander. Organisationen existieren also insofern durch Interaktion und Kommunikation, weil erst Kommunikation und Interaktion die nicht-sozialinteraktionsartigen Handlungen verschiedener Personen aktuell miteinander verknüpfen, sei es bewusst koordinierter oder sei es durch nicht-intendierte Handlungsfolgen. Und Organisationen existieren in Interaktionen und Kommunikationen, insofern Interaktion und Kommunikation Handlungsqualität haben.

In bezug auf die nicht-sozialinteraktiven Handlungen, also z. B. Mensch-Maschine-Interaktionen, gilt ausserdem, dass sie in mehrfacher Hinsicht kommunaktiv vorbereitet und eingebettet werden. Zum einen auf der Organisationsebene in der Etablierungsphase, in der z. B. ein bestimmter Arbeitsgang für das arbeitsteilige Handlungsgescheife der Organisation als notwendig deklariert wurde. Hier handelt es sich um einen Vorgang der organisationalen Sinnbindung. Zum andern 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 Abschluss an Panne, Stör- oder Unfälle auch noch Regelauflösungen darüber, wie der spezielle Arbeitsvorgang mit anderen Arbeitsvorgängen anderer Personen zusammenwirkt. Dies ist der Vorgang der allmählichen Verfestigung 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 Sprechaktiven und sprechenden Handlungen differenziert werden. Die Leistung der Sprechakttheorie besteht in der systematischen Einordnung der alltagssprachlichen 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 Handlungsaufgaben. 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 mechanistischen Kommunikationsmodells und des Filtermodells der Kommunikation verstehen. Durch die Kennzeichnung als "international" soll einerseits die aktive, wechselseitige Bezugshet von Kommunikator und Adressat und andererseits der gleichzeitige Ein- und Rückwirkungskarakter, der auch den Beobachter miteinschließt, 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 beabsichtigter oder unbeabsichtigter unmittelbar zurückwirken, z. B. als Selbstpersuasion.

Im Gegensatz zum mechanistischen 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 mechanistischen Kommunikationsmodells war die objektive Erfass- und Zerlegbarkeit von Kommunikation in ihre elementaren Bestandteile. Aus der interaktionalen Kommunikationsperspektive lassen sich intersubjektiv konsensuale, typische Interpretations- und Handlungsmuster identifizieren, die für Sprechhandlungen, wie andere Handlungen auch, schreiben können, muss die genaue Bedeutung sich nicht zwangsläufig mit der verstandenen Bedeutungskongruenz sichergestellt werden. Darüber hinaus gibt es jedoch weitere kommunikative Akte, nämlich die Perlokutionen und sprechenden Handlungen, für deren Beschreibung die Intensität des Kommunikators entscheidend ist. Dies geht über den objektivistischen Ansatz des mechanistischen Kommunikationskonzeptes hinaus. Allerdings kann durch den Vorgang der Sinnbindung einer subjektiven Kommunikationshandlung zusätzlich ein objektiver organisationaler Sinn verliehen werden. Wenn z. B. jemand in einer Besprechung einen Gremium bestimmte Zahlen vorträgt, lässt sich das im Sinne einer organisationalen Sinnbindung als Feedback von Information kodieren. Aus der subjektiven Perspektive kann der gleiche Vorgang jedoch ein gezielter Störmanöver darstellen, das nur dazu dient, einen Kollegen zu tragen.

Das mechanistische 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 mechanistische Kommunikationsmodell kann über die simultane Vielfalt der Bedeutung einer Kommunikation, d. h. die Differenz und Komplementarität von Gesetzten, Gemeinten, Mitgesinten und Angedeutetem, nur unzureichend beschreiben und erklären. Das Ziel einer schnellen und genauen Kommunikation wird, so das interaktionale Kommunikationsmodell, nicht durch Verschriftlichung, sondern durch die Beachtung des Versprechenprinzips der Kommunikation ermöglicht. Denn die Kongruenz von Gemeinten und Versprechen als gelungene Kommunikation ist eine gemeinsam zu erbringende Leistung. Dieses Ziel kann auch bei schriftlicher Kommunikation durch kalkulierte Vigilie unterlaufen werden. Die Beachtung des Kooperationsprinzips macht gelingende Kommunikation zwar sehr wahrscheinlich, aber auch sie kann sie nicht zwingend gewährleisten. Kommunikation gelingt also nicht dann, wenn ein bestimmtes Kommunikationsmedium gewählt wird, sondern sie gelingt dann besser, wenn sich die Teilnehmer kooperativ zueinander verhalten. Die Beachtung des Kooperationsprinzips sollte jedoch nicht mit zwischenmenschlich und organisiertional dysfunktionaler kommunikativer Direktheit und Explizitheit verwechselt werden. Offensichtliche

und damit nur scheinbare Verletzung des Kooperationsprinzips in der Form höflicher Indirektheit verhindern. Gesichtsverletzungen und lassen Reaktionsspielräume, ohne die Kongruenz von Gemeintem und Verstehen zu gefährden.

Die grundlegende Einsicht des Filtermodells der Kommunikation besteht darin, dass Kommunikation nicht als direkte Einwirkung des Kommunikators auf den Adressat verstanden werden kann, sondern dass die kognitiven Schemata des Rezipienten das Verstehen und die Wirkung von Kommunikation entscheidend modifizieren. Diese Erkenntnis wird vom interaktionalen Kommunikationsmodell übernommen. Daraus ergibt sich jedoch das Problem, aufgrund welcher Umstände der Kommunikator davon ausgehen kann, dass er von Adressaten so verstanden wird, wie dies von ihm gewünscht ist, d. h. wodurch eine gezielte Rezeption möglich wird. Grundsätzlich gilt, dass ein Kommunikator eine bestimmte Rezeption nicht gewährleisten kann. Der Kommunikator steigert jedoch seine Chancen, im von ihm gewünschten Sinne verstanden zu werden, wenn er sich an die Gelingensbedingungen von Sprechakten sowie an das Kooperationsprinzip der Kommunikation hält. Aber erst in 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 hervorrufen, die über das reine Verstehen der Kommunikation hinausgehen. Auf diesem Umstand bauen insbesondere perlokutive Sprechhandlungen auf.

Schließlich wird auch ein anderer wichtiger Aspekt von Kommunikation und Interaktion, der ursprünglich zur Erklärung der Einsatzung informeller Organisationspädagogische herangezogen wurde, nämlich die nicht-intendierten Effekte von Kommunikation und Interaktion, im interaktionalen Kommunikationsmodell 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. Denn wäre es anders, müsste es ja kommuniziert werden. Deswegen bildet gerade das, was nicht kommuniziert wird, ein weites Feld stiller Schlussfolgerungen, die durch die Kommunikation verhindert werden. Zu den nicht-intendierten Effekten von Kommunikation und Interaktion gehört weiterhin die spontane Bildung von Kommunikationsnetzwerken, die durch kognitive und Reaktionsschemata erleichtert wird. Es lässt sich ausserdem vermuten (Walker, 1985; Ibarra & 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 Modellieren im Sinne von Bandura (1986) wirken, das sowohl Verhaltenswirkungen als auch kognitive Effekte hat. Das Modellieren im Sinne von Bandura ist deswegen an dieser Stelle von Bedeutung, weil aus der Perspektive des Modells das Lernen des Rezipienten häufig völlig ununterschiedlich im Sinne einer unidirektionalen Interaktion stattfindet. Obwohl das hier skizzierte interaktionale Kommunikationsmodell grobe 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 kommunikativ Handelnden und Rezipierenden in Ringen um ihre Identität. Das interaktionale Kommunikationsmodell kommt damit der optionenorientierten 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 Gelingensbedingungen 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 Regelfestlegungen (s. negotiated order), bedingte Bedeutungskongruenz (s. kalkulierte Ambiguität), Struktur- und Systembildung durch Interaktion und Kommunikation (s. das sich Bilden von Kommunikationsnetzwerken und das sich Verbreiten von Klischee und Gerüchten) und schließlich Handlungsoptionen statt Systemanzwänge. Das interaktionale Kommunikationsmodell geht jedoch über den optionenorientierten Kommunikationsansatz hinaus, indem es auch genuin psychologische Aspekte der Kommunikation

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

Hat man einmal den Gestaltwechsel weg von einer substantiellen und hin zu einer prozessuellen Betrachtungweise 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? Es kann als Organisationen bezeichnet? Wirtschafts- und Verwaltungsgesellschaften 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, Vorräte, gebrauchswerten oder Abfolgen formal vorgeben. In bezug auf die Interaktion und Kommunikation bedeutet dies, dass die Organisation formal bestimmte Interaktionspartner, -formen und -abläufe sowie Kommunikationsweisen, -orientierungen, -beteiligte 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 psychiatische Krankenhäuser, liegen unterschiedliche Mitgliedschaftsrollen vor. Beim Personal und den Führungskräften ist die Mitgliedschaft freiwillig, und die Organisation gibt der Interaktion und Kommunikation Partner, Themen, Formen, Beteiligte und Abläufe formal vor. Im Gegensatz dazu beruht die Mitgliedschaft der Insassen nicht auf Freiwilligkeit und einem formalen Arbeitsvertrag, sondern auf einer formalen Zwangseinweisung. 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 Hauses. Die Mitgliedschaft kann befristet oder unbefristet sein. Auch in Anstalten gibt die Organisation der Interaktion und Kommunikation Partner, Themen, Formen, Beteiligte und Abläufe formal vor. Allerdings sind für die Insassen die Freiräum, sich diesen Vorgaben zu entziehen und sie zu unterlaufen, wesentlich geringer als in Korporationen. Wie diese Gegenüberstellung zeigt, hängt die Spezifität organisationaler Kommunikation und Interaktion also von der Art und vom Ausmaß der formalen Vorgaben in bezug auf die Interaktionspartner, Kommunikationsthemen, Interaktionstypen, Kommunikationsbedarfe und Abläufe ab, sowie vom Ausmaß der Möglichkeiten, diese formalen Vorgaben zu missachten oder zu unterlaufen.

Literaturverzeichnis

- Blickle, G. & Müller, G. F. (1995). Kundenorientierung, schlankes Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 113-138.
- Boland, R. J. & Hofmann, R. (1983). Humor in a machine shop: An interpretation of symbolic action. In L. R. Posavay, P. J. Frost, G. Margen & T. C. Daniels (Hrsg.), *Organizational Dynamics* (S. 187-198). Greenwich: JAI Press.
- Allport, G. W. & Postman, L. (1947). *The psychology of humor*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Anton, C. (1990). *Videos-Konferenzen - Einstellungen und Erfahrungen von Mitarbeitern im Umgang mit einer neuen Kommunikationstechnik*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 125-133.
- Artin, R. M. & Sheppard, J. A. (1989). *Self-presentation styles in organizations*. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 125-139). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Asford, S. I. (1989). *Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model*. *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174.
- Asford, S. I. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Auer-Hunziker, V. & Stever, 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. & Hamish, 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). *Understanding human interaction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Baron, R. A. & 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. & Baron, D. (1951). An experimental approach to organizational communication. *Personnel*, 27, 367-371.
- Bartle, F. (1952). *Remembering: A study in experimental psychology*. New York: Macmillan.
- Baumister, R. F. (1989). Motives and costs of self-presentation in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 57-71). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baumister, R. F. & Hamot, D. G. (1987). Self-presentation theory: Self-configuration and audience pleasing. In B. Mullen & G. R. Goodearl (Hrsg.), *Theories of group behavior* (S. 71-87). New York: Springer.
- Baumister, R. F., Huston, D. G. & Cairns, R. J. (1990). Negative effects of praise on skilled performers. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.
- Becchari, R. B. (1976). *Encouraging behavior: Strategies for managing poor impressions*. New York: Harper & Row.
- Becker, T. E. & Martin, S. L. (1993). Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations. *Academy of Management Journal*, 36, 174-199.
- Bergmann, J. (1987). *Klausur. Zur Soziografie der distinkten Industrieberufe*. Berlin: deGruyter.
- Bies, R. J. & Tripp, S. B. (1992). Explanations as legitimations: Excuse-making in organizations. In M. L. McAllphin, M. J. Coyle & S. J. Read (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.
- Billig, M. (1990). *Leistungssakrilegen und Fähigkeitseinschätzungen: Der Verstehensvorgang bei scheinbar paradoxalen Wirkungen von Lob und Tadel, Sprache & Kognition*, 9, 113-129.
- Blöckle, G. (1993). Politik als symbolisches Handeln: Bedeutungen symbolischer Realitätsdeutung und Präferenzformung. *Gruppendynamik - Zeitschrift für Angewandte Sozialpsychologie*, 24, 275-286.
- Blöckle, G. (1994). *Kommunikationskonsistenz im Management*. Stuttgart: Metzler & Poeschel.
- Blöckle, G. (1995a). Wie beeinflussen Persönlichkeiten erfolgreiche Vorgesetzte, Kollegen und Untergestellte? - Skalenentwicklung und -validierung. *Diagnostik*, 41, 245-260.
- Blöckle, G. (1995b). Kann Tadel motivieren? Empirische Pädagogik, 9, 389-399.
- Blöckle, G. (1998). Assessing convergent and discriminant validity of the Influence Behavior Questionnaire. *Psychological Reports*, 82, 923-929.
- Blöckle, G. & Grauert, S. (1999). Studien zur Validierung eines Inventars zur Erfassung introrganisationaler Einflussstrategien. *Diagnostik*, 45, 35-46.
- Blöckle, G. & Heppner, S. (1999). Strukturgleichungsmodelle zur Analyse der Effekte von Zielen, Motiven und Machtbasisen bei der Beeinflussung von Vorgesetzten und Kolleginnen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 26-35.
- Boucier, J. J. (1874). *Die Grundzüge der Industrie-Verwaltung*. Zürich: Orell Füssli.
- Bozeman, D. P. & Kattner, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
- Brelin, S. & Kassin, S. M. (1996). *Social psychology* (3. Aufl.). Boston: Houghton Mifflin.
- Brooker, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Bruun, 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.
- Burnay, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labour process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burgess, R. L. (1963). 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.
- Caron, P., Caron, K. D. & Roe, W. (1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1156-1169.
- Casper, A. (1989). *Die Tavistock-Untersuchungen und ihre Auswirkungen*. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationales Handbuch in SchluesselBegriffen* (S. 433-487). München: PVTU.
- Clark, H. H. (1985). Language use and language users. In G. Lindsey & 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 technical communication*. Bristol, PA: Multilingual Matters.
- Colan, A. M., Robinson, E. L. & Edwards, J. L. (1969). Experiments in organizational embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 14, 208-221.
- Coutright, J. A., Faithburn, 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. I. (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.
- Crepazano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Creuter, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Editions de la seicil.
- Cowherd, D. M., Faithburn, G. T. & Levine, D. I. (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.
- Cuellar, 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. 624-678). Newbury Park: Sage.
- Davis, R. L. & Lengel, R. H. (1993). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Dansereau, F. & Markham, S. (1996). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. 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.
- DeDra, G. C. & Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21, 140-144.
- DeDra, J. E. & Kacmar, K. M. (1998). The influence of applicant and interviewer characteristics on the use of impression management. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1649-1669.
- Deelstra, 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. Lindzay (Hrsg.), *The handbook of social psychology*, Vol. II (S. 3-40) (4. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.

- DePaulo, P. J., DePaulo, B. M., Tang, J. & Swalm, G. W. (1989). Lying and detecting lies in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenthal (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 377-393). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Downs, C. W., Champin, 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. Kieser (Hrsg.), *Organisationsforscherten* (S. 193-242). Stuttgart: Kohlhammer.
- Eccles, 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.
- Elman, P. (1976). Movements with precise meanings. *Journal of Communication*, 26, 14-26.
- Elman, P. (1985). *Telling lies*. New York: Norton.
- El-Shanawany, 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.
- Fairhurst, G. T. & Serr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Dunod.
- Fedor, D. B. (1991). Recipient responses to media richness theory: Explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46, 443-467.
- Feldman, D. C. & Klich, N. R. (1991). Impression management and career strategies. In R. A. Giacalone & P. Rosenthal (Hrsg.), *Applied impression management* (S. 67-80). The management of shared meaning in organizations. Bass.
- 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. Rosenthal (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. & Gittelsohn, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.
- Flamann, A. (1997). *Einführung in die Geozapfpsychologie*. Bern: Huber.
- Flechner, C. (1989). Impression management in the selection interview. In R. A. Giacalone & P. Rosenthal (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 269-281). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Flechner, C. & Baldry, C. (1999). Multi-source feedback systems: A research perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 149-191.
- Flehr, B. (1981). Arbeiter nach Maß. *Die Differenzierung der Fabrikarbeiterenschaft während der Industrialisierung Deutschlands im Spiegel von Arbeitsordnungen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Ford, H. (1923). *Mein Leben*. Leipzig: List.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frey, D., Daumenheimer, D., Parge, O. & Haisch, J. (1993). Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse. In D. Frey & M. Irlé (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Bd. 1: Kognitive Theorien* (S. 81-122) (3. Aufl.). Bern: Huber.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierter Handelns*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Fried, V. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Freling, E. & Sonnag, K. H. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Falk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36, 921-950.
- Falk, 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.
- Garnett, C. D. (1987). Network approaches to social evaluation. *Annual Review of Sociology*, 13, 49-66.
- Ginzel, 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*, 13, 227-266.
- Gioia, D. A. & Pfeffer, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 9, 449-459.
- Gioia, D. A., Domsella, 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.
- Green, G. (1976). *Role-making processes within complex organizations*. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1201-1243). Chicago: Rand McNally.
- Green, 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: Soziopsychologie, 2. Halbband: *Forschungsbereiche* (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. (1993). 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.
- Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie. Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze*. Bern: Huber.
- Grice, H. P. (1979). Logik und Konversation. In G. Meigle (Hrsg.), *Handlung, Kommunikation, Bedeutung* (S. 243-265). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Groeben, N. (1980). *Konsens, Tum, Verhalten als Einheiten einer versteckten-erkundenden Psychologie*. Tübingen: Niemeyer.
- Groeben, N. & Scheele, B. (1984). *Produktion und Rezeption von Ironie. Pragmalinguistische Beschreibung und psycholinguistische Erklärungshypothesen*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Groeben, N., Nüse, R. & Gauler, E. (1992). Diagnose argumentativer Unintegrität: Objektive und subjektive Tatsandessmerkmale bei Werturteilen über argumentative Sprechhandlungen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 39, 533-558.
- Groeben, N., Seemann, H. & Drinkmann, A. (1985). *Produktion und Rezeption von Ironie. Bd. II: Empirische Untersuchungen zu Bedeutungen und Wirkungen ironistischer Sprechakte*. Tübingen: Narr.
- Groth, P. C. (1983). Talk as the work: The accomplishment of school administration. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1-21.
- Grotz, G. (1994). Auswirkungen elektronischer Kommunikation auf Führungsprozesse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 71-75.
- Güters, S., Bumk, B. P. & Schäfle, W. B. (1994). Social comparison and absenteeism: A structural modeling approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1871-1890.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, 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 Arbeitsaktivitäten*. Huber: Bern.
- Hackmann, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hahne, A. (1997). *Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse - Ein kritischer Überblick*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Harby, C. & Clegg, S. R. (1996). Some dare call it power. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (S. 622-641). London: Sage.
- Harrison, R. (1977). *Rollenverhandeln: ein „harter“ Ansatz zur Team-Entwicklung*. In B. Sievers (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem* (S. 116-133). Stuttgart: Klett.
- Hennrich-Weber, M. (1993). Die Sozialisation von Menschen und Dingen, zum Beispiel im Büro. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, 96-114.
- Herkner, W. (1978). *Einführung in die Sozialpsychologie*. Bern: Huber.
- Hermann, T. & Grabowski, J. (1994). *Sprachen. Psychologie der Sprachproduktion*. Heidelberg: Spektrum.
- Higham, T. M. (1951). The experimental study of the transmission of rumor. *British Journal of Psychology*, 42, 42-55.
- Hinkin, T. R. & Schlesinger, (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, 193-230.
- Hörmann, H. (1978). *Methoden und Instrumenten. Grundzüge einer psychologischen Semantik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hofmann, K., Kahler, F. & Steinhoff, V. (1995). *Vorgesetztenbenutzung in der Praxis: Konzepte, Analysen, Erfahrungen*. Weinheim: PVU.
- Homans, G. C. (1968). *Elementarformen menschlichen Verhaltens*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Hunholz, H. (1998). Borsig. In P. Helmrich & J. Schulz zur Wiesch (Hrsg.), *Wörterbuch zur Metropolitik* (S. 35). Opladen: Leske + Budrich.
- Ibarra, H. & Andrews, 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*, 66, 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.
- Jaeger, 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.
- Kapferer, J.-N. (1997). *Geschäfts-Das dritte Massenmedium der Welt*. Berlin: Autbau Taschenbuch Verlag.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1973). *The social psychology of organizations* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Kieser, A. (1993). *Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993a). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorie* (S. 37-62). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993b). Managementlehre und Taylorismus. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorie* (S. 63-94). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1993c). Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorie* (S. 95-126). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1998). Über die altmühlische Verfestigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. *Industrielle Beziehungen*, 5, 45-75.
- Kieser, 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. & De Datta, 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 Industrialliteratur*. Stuttgart: Frommann.
- Kopnis, D. & Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Infraorganizational influence tactics: Explanations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kruger, A. N. & De Datta, A. (1998). Language and social behavior. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Hrsg.), *The handbook of social psychology. Vol. II* (S. 41-48) (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. & Winston, W. (1981). Verbal, vocal, and visual factors in judgments of another's affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 312-320.
- Kuhne, H. & Welter, G. (1985). *Measuring der Organisationsstrukturen. Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen*. Stuttgart: Enke.
- Kuhmann, T. M. & Francke, J. (1989). Organisationsdiagnose. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 631-651). Göttingen: Hogrefe.
- Lazear, G. F. (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction. *Journal of Management Studies*, 20, 71-95.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Human Behavior and Decision Processes*, 10, 212-247.
- Lawler, 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.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain patterns on group performance. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 46, 38-50.
- Lengel, R. & Daft, 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.
- Liebig, S. (1997). *Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen*. Mering: Hampp.
- Liebig, S. (1998). Gerechtigkeit in Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In G. Blöckle (Hrsg.), *Erfolg in Organisationen* (S. 39-56). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lind, E. A., Kanter, 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. Grundzüge einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mazur, 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. & Sevani, G. (1984). Gossip, information, and decision making. *Advances in Information Processing in Organizations*, 1, 93-107.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1976). *Organization and Instruizium. 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.
- Matsic, W. (1993). Netzwerkanalysen. In F. G. Becker & A. Martin (Hrsg.), *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele* (S. 47-67). Mering: Hampp.
- Mayntz, R. (1977). *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowohlt.
- Mehrabi, A. (1972). *Normative communication*. Chicago: Aldine.
- 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.
- Meissner, M. (1976). *Die Sprache des Arbeitages oder wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Mikula, G. (1984). Justice and fairness in interpersonal relations. In H. Taitel (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. Bielhoff, 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.
- Münzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Münzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and facts. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.
- Münzberg, H. (1979). *The structuring 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. & Bisz, R. J. (1991). Immersion 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 innerbetrieblichen Arbeitsbergsprechungen. Tübingen: Niem.
- Müller, G. F. (1998). Prozessuale Gerechtigkeit in Organisationen. In G. Blöckle (Hrsg.), *Erfolg in Organisationen* (S. 57-70). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Müller, G. F. & Hassebrück, M. (1993). Gerechtigkeitstheorien. In D. Frey & M. Irlé (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* Bd. 1: *Kognitive Theorien* (S. 217-240) (3. Aufl.). Bern: Huber.
- Müller, G. F. & Nachreiner, F. (1985). Subjektive Räume und tangential relevante Erlebnisqualitäten im Büro. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29, 15-24.
- Müller-Böling, D. & Ramm, I. (1990). *Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte. Top Manager zwischen Technikaphorie und Taxonomaphorie*. München: Oldenbourg.
- Mummendey, H. D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Neuberger, O. (1989). Symbolisierung in Organisationen. *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Persönlichkeit*, (7), 25-36.
- Neuberger, O. (1990a). *Führen und geführt werden* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1990b). *Was ist denn da so komisch? Thema: die Firma in der Firma*. Weinheim: Beltz.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik* (S. 53-86). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neuberger, O. (1998). *Das Mitarbeitergespräch: praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsaufgabe* (4. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.
- Neuberger, O. & Kämpf, A. (1987). *Wir: Die Firma. Die Karriere am die Unternehmenskarriere*. Weinheim: Beltz.
- Noon, M. & Dellbridge, R. (1993). News from behind my hand: gossip in organizations. *Organization Studies*, 14, 23-36.
- Nüse, R., Groeben, N., Freitag, B. & Schreiter, M. (1991). *Über die Erfindung der Radikalen Kontruktivismus. Kritische Gegenargumente aus psychologischer Sicht*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Ornstein, S. (1989). Impression management through office design. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 411-425). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Paris, R. (1991). Solidarische Beutezüge. Zur Theorie der Solidarität. *Freiburger Merkur*, 45, 1167-1174.
- Paris, R. (1996). Negatives Organisieren. Das Muster der Intrige. *Freiburger Merkur*, 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.
- Pelz, D. C. (1952). Influence: A key to effective leadership in first line supervisor. *Personnel*, 29, 209-217.
- Perrow, C. (1985). *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. & Langton, 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. & Wiggand, R. T. (1998). *Die grenzenlose Unternehmung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Podolakoff, P. M. & Schlesheim, 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.
- Poilez, P. v. (1985). *Deutsche Soziometrik. Grundbegriffe des Zwischen-dens-Zeilens-Lasers*. Berlin: deGruyter.
- Putnam, L. L. & Jones, T. S. (1982). Reciprocity in negotiations: an analysis of bargaining interactions. *Communication Monographs*, 49, 171-191.
- Putnam, L. L., Phillips, N. & Chapman, P. (1986). 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. & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power-interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-332.
- Rawnsley, J. (1995). *Der platonische Bankett. Blätter - Die Insider-Geschichte*. Düsseldorf: Metropolitan-Verlag.
- Redding, W. C. (1972). Communication within the organization. *An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Rice, A. K. (1958). *Productivity and social organization: The Ahmedabad experiment*. London: Tavistock.
- Rizzo, J., House, R. J. & Lirtzman, 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.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rose, R. A. (1988). Organizations as multiple cultures: A roles theory analysis. *Human Relations*, 41, 139-170.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. & Riordan, 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.
- Salancic, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-233.
- Schachter, S. & Buriak, H. (1955). A field experiment of rumor transmission and distortion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 365-371.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal protestations involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, 153-168.
- Schneider, S. C. (1987). Information overload: Causes and consequences. *Human Systems Management*, 7, 143-153.
- Schreier, M., Groeben, N. & Blaßke, G. (1995). The effects of (un-)fairness and (in-)politeness on the evaluation of argumentative communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 14, 260-288.
- Schnitz, W. (1994). *Aufbau von Wissensstrukturen*. Beltz: Weinheim.
- Schwartz, N. (1994). Judgement in social context: Biases, shortcomings, and the logic of conversation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 123-162.
- Schwarzwald, J. (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 Zusage nach drei Prinzipien in unterschiedlichen Sozialbeziehungen. *Psychologische Beiträge*, 26, 55-73.
- Seinheuer, 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.
- Silberman, T. (1966). *Improvised news: A sociological study of rumor*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London: Wiley.
- Siegl, M. & Cummings, L. L. (1995). Stress and organizational role conflict. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 121, 65-95.
- Stemmers, W. v. (1922). *Lehrerinnerungen* (12. Aufl.). Berlin: Springer.
- Snyder, R. A. & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.
- Spanier, H. (Hrsg.) (1992). *Lehrbuch Allgemeine Psychologie*. Bern: Huber.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in Leader-Member-Exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Springer, R. (1999). *Rückblick 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. & Zerfass, A. (1995). Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Konzeptuelle Grundlagen und strategische Implikationen. In R. Albrecht, H. Scherzer, & A. Zerfass (Hrsg.), *Integriertes Kommunikationsmanagement* (S. 12-50). Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Stepina, L. P. & Sparrowe, P. L. (1991). The stability of comparative referent choice and feelings of Inequity: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 185-200.
- Stevens, C. K. & 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.
- Stohl, C. & Redding, W. C. (1996). Messages and message exchange processes. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, 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. & Grashof Sundstrom, M. (1986). *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, C. W. (1911/1913). *The principles of scientific management*. New York / Die Grundzüge wissenschaftlicher Betriebsführung. München: Oldenbourg.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (1997). *Social psychology* (9. Aufl.). New Jersey: Prentice Hall.
- Theis, A. M. (1993). *Organisationskommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Thibaut, J. & Walker, J. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thierau, H., Stangl-Meissak, M. & Wölkau, H. (1999). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In K. H. Sonnag (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. (1975). *Der Gebrauch von Argumenten*. Konstanz: 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., Seaman, G. & Brown, G. R. (1977). An experiment in autonomous working in an american underground coal mine. *Human Relations*, 30, 201-236.
- Trevino, L. K., Deth, D. L. & Lengel, R. H. (1990). Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. In J. Fulk & C. Steinfield (Hrsg.), *Organizations and communication technology* (S. 71-94). Newbury Park: Sage.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H. & Deth, D. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Communication Research*, 14, 553-574.
- Turk, K. (1976). *Grundlagen einer Psychologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Turk, 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, 75-79.
- 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* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Ulrich, E. (1994). *Arbeitspsychologie* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Valacich, J. S., Parmiti, 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, J. R. (1971). Effects of hourly overpay and underpay 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.
- Vaught, C. & Smith, D. L. (1980). Incorporation and mechanical solidarity in an underground coal mine. *Sociology of Work and Occupation*, 7, 159-187.
- Villanova, P. & Bemardin, 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.
- Waldenae, 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, 102-110.
- Walker, E., Walster, G. W. & Berscheid, E. (1978). *Easay: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Watkins, Allen, M., Goldhaber, J. M. & Selbert, J. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. *Communication Yearbook*, 16, 252-330.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation: Formen, Schemata, Paradigmen*. Bern: Huber.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Weber, M. (1922/1977). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weber, W. G. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit*. Bern: Huber.
- Weber, J. & Trevino, K. L. (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.
- Willits, R. D. (1987). Company performance and interpersonal relations. *Industrial Management Review*, 7, 91-107.
- Wolinik, M. (1993). Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie. 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, 132-140.
- 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.
- Zalezný, M. D. & Farace, R. V. (1987). Traditional versus open offices. A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal*, 30, 240-259.
- Ziegler, J. (1977). *Kommunikation als paradoxer Mythos. Analyse und Kritik der Kommunikationstheorie Watzlawicks und ihrer didaktischen Verwertung*. Weinheim: Beltz.
- Zindorf, L. (1978). Zur Erklärung des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhaltens in industriellen Organisationen. *Social Welt*, 29, 87-107.