

Anna Maria Theis

Information, Kommunikation und Wissen: Die Konsequenzen alternativer Kommunikationsperspektiven für die empirische Organisationsforschung*

Kommunikation als selbstverständliche und vernachlässigte Größe

Die in der Organisationsliteratur unabhängig von Fachgrenzen zum Ausdruck gebrachte Feststellung, wonach Kommunikation für Organisationen relevant, gar ihr Kernstück sei, schien lange Zeit so selbstverständlich wie trivial zu sein, daß sich jede weitere Diskussion darüber erübrigte. Was sich von selbst versteht, bedarf keiner weiteren Analyse. Mittlerweile hat sich die Situation verändert. Seit die unter dem Stichwort „Neue Informations- und Kommunikationstechnologien“ rangierenden Innovationen begonnen haben, das Optionspektrum der Kommunikationsformen zu verbreitern, rückt das Phänomen „Kommunikation“ zunehmend in den Aufmerksamkeitsradius, sowohl der Forschung als auch der organisatorischen Praxis. Letztere hat dafür bereits einen plakativen Begriff gefunden: Angesagt ist „Kommunikations-“ bzw. „Informationsmanagement“.

Der Akt des Benennens zeugt davon, daß der Problembereich als solcher erkannt wurde, besagt aber noch nichts über die Problemlösung. Sofern sich die Praxis hier Hilfestellung von der Wissenschaft erwartet, stößt sie auf einige Hindernisse: Einmal ist die Forschung über organisationsbezogene Kommunikation über viele Disziplinen verteilt; die Studien und ihre Ergebnisse lassen sich wie Perlen an einer Schnur aufreihen, Querverbindungen und Bezüge fehlen fast vollständig. Zum anderen sind viele Ergebnisse widersprüchlich. Dies gilt beispielsweise für die sozialpsychologisch ausgerichteten Informationsflußstudien. Ihre Ergebnisse sind keineswegs generalisierbar, da der Begriff der „Informationsverzerrung“ sehr unterschiedliche Operationalisierungen erfuhr. Zudem wurde ein Großteil der Arbeiten unter Laboratoriumsbedingungen durchgeführt. Gerade dieser Punkt ist als Hinweis darauf zu werten, daß das Problem von Organisationen, angesichts der massiven Verbreitung neuer Technologien im Kommunikationssektor nicht auf entsprechende wissenschaftliche Vorarbeiten zurückgreifen zu können, von der organisatorischen Praxis zumindest teilweise mitproduziert wurde. Der fehlende Zugang zum Forschungsfeld „Organisation“ verbannte viele Forscher in die Laboratorien. Das soll jedoch nicht Gegenstand der folgenden Ausführungen sein. Im Mittelpunkt stehen vielmehr die theoretischen Grundlagen der Studien zur Organisationskommunikation. Inhalt der folgenden Ausführungen ist die These, daß die organisationsbezogene Kommunikationsforschung mit einem einseitigen und weitgehend unreflek-

* Die vorliegenden Ausführungen beruhen teilweise auf den Ergebnissen einer am Lehrstuhl für Soziologie und Kommunikationswissenschaft der Universität Augsburg durchgeführten Studie zum Informations- und Kommunikationsverhalten oberer Führungskräfte in industriellen Großorganisationen. Hintergrund der Untersuchung war die – geplante – Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auf dieser Ebene. Die Studie wird im folgenden unter *Empter et al.* 1986 zitiert.

tierten Organisations- und Kommunikationsbegriff gearbeitet hat und dadurch bedingt wichtige Fragestellungen aus dem Forschungsdesign ausgeklammert hat. Gerade die ungenügende theoretische Fundierung hat dazu geführt, daß die auf den ersten Blick sehr anwendungsbezogene Forschung kaum konkret umsetzbare Ergebnisse produziert hat.

Schwerpunkte der empirischen Forschung: Information

Die empirische Forschung im Bereich der Organisationskommunikation läßt sich in drei Schwerpunkte untergliedern: *quantitative Studien*, welche die Häufigkeit vertikaler und horizontaler Kommunikationsprozesse erfassen, *sozialpsychologisch ausgerichtete Informationsflußstudien*, die meistens die Dyade Vorgesetzter-Mitarbeiter zum Gegenstand haben und sich größtenteils mit Informationsverzerrungen im Prozeß der Weitergabe beschäftigen. Zum Teil überschneiden sich diese Studien mit den Arbeiten zum Organisationsklima. Von diesem Schwerpunkt lassen sich die eher *soziologisch ausgerichteten Informationsflußstudien* unterscheiden, die auch unter dem Begriff der *Kommunikationsnetzwerke* Eingang in die Forschung gefunden haben. So sehr sich diese Arbeiten von ihrer Konzeption und den berücksichtigten Faktoren auch voneinander unterscheiden, so fallen beim näheren Hinsehen doch einige Gemeinsamkeiten auf.

Obgleich selten explizit gemacht, arbeiten die Studien mit einem Kommunikationsbegriff, welcher „Kommunikation“ ausschließlich als den Prozeß der *Übermittlung von Botschaften* von einem Sender zu einem Empfänger begreift. Alles, was den reibungslosen Transfer stört, wird unter der Sammelkategorie „Lärm“ oder „Rauschen“ (Reimann 1984) zusammengefaßt. „Rauschen“ reduziert die Genauigkeit, indem entweder Teile der Botschaft verloren gehen, hinzugefügt oder ersetzt werden. Von daher interessiert, welche Faktoren sich positiv oder negativ auf die Präzision der Weitergabe auswirken. Genau dieses ist der Inhalt der oben erwähnten sozialpsychologisch ausgerichteten Informationsflußstudien. Auch die soziologische Version dieses Forschungszweiges verschreibt sich dem Transmissionsgedanken, mit dem Unterschied, daß die Aufmerksamkeit nicht auf (sozial-)psychologische Faktoren, sondern auf einzelne Netzwerkpositionen gerichtet ist, deren Inhaber durch ein entsprechendes *gate-keeping* den Informationsfluß entscheidend beeinflussen können.

In den Studien selbst ist – wie der Name schon sagt – aber weniger von Botschaften und Mitteilungen als von *Informationen* die Rede, die im Kommunikationsprozeß weitergegeben werden. Der Informationsbegriff ist dabei weitgehend dem alltäglichen Sprachgebrauch entnommen und wird keiner weitergehenden Definition unterzogen. Dieses Vorgehen bleibt nicht ohne Konsequenzen für die Interpretation und die Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse. Nicht ohne Grund wird in der Kommunikationswissenschaft – im Gegensatz zum Alltagsverständnis – nicht von „Informationsvermittlung“, sondern vom „Mitteilungstransfer“ gesprochen. Der Sender schickt eine „message“ zu einem oder mehreren Empfänger(n). Der Mitteilungs- oder Botschaftsbegriff wurde deshalb gewählt, weil „Information“ in der Disziplin, aus der die ersten Kommunikationsmodelle entlehnt waren, die mathematische Informationstheorie, eindeutig festgelegt ist. Hier dient er als Konzept für die Quantifizierung von Stimuli oder Signalen in einer Situation und hat nichts mit dem Inhalt oder der Bedeutung einer Botschaft zu tun. „Information“ kann entweder als die Anzahl der Mitteilungen verstan-

den werden, die notwendig sind, um die Ungewißheit in einer Situation zu beseitigen oder als die Anzahl der Alternativen, die eine Person hat, um den Ausgang einer Situation vorherzusagen.

Der Bezug zum alltagsweltlichen Informationsbegriff wird erkennbar, wenn man sich die Ebenen verdeutlicht, auf denen Informationen übertragen werden können. Auf der *technischen* oder *syntaktischen* Ebene geht es in erster Linie um die akkurate und verlustfreie Information. Erst auf der *semantischen* Ebene kommt das Element des Verstehens und der Interpretation hinzu. Semantische Information bezieht sich immer auf etwas; sie ist relativ zum vorhandenen Wissen. Auf dieser Ebene bezieht sich der Informationsbegriff nicht auf gegebene, sondern auf *wahrgenommene* Alternativen. Die *pragmatische* oder *Wirkungsebene* bezieht sich auf die Tatsache, daß Informationen Einfluß auf das System (z.B. eine Person) haben, diese mithin *informationell* verändern: Durch die informationelle Veränderung wird die Erwartungswahrscheinlichkeit für eine gleichartige Nachricht verändert. Auf der semantischen und der pragmatischen Ebene, die in der Realität meist schwer voneinander abzugrenzen sind, zeigt sich, daß keine Information an sich existiert, sondern immer personenbezogen ist. Je nachdem welches Wissen bereits vorliegt, d.h. auf welche Weise bereits vorhandene Informationen strukturiert sind, können Daten bzw. Mitteilungen informativen Charakter haben oder nicht. Die Ausrichtung vieler organisationsspezifischer Informationsflußstudien erweckt aber den Eindruck, daß den Informationen eine Existenz losgelöst von Personen zukommt. Allein der Begriff der „Informationsverzerrung“ legt den Gedanken einer unabhängigen vom Verwender existierenden „objektiven“ Information nahe.

Transmissionsperspektive der Kommunikationsforschung

Diese Vorstellung, die auch als *Transmissionsperspektive* der Kommunikationswissenschaft bezeichnet werden kann, läßt sich mühelos mit einer zweiten Gemeinsamkeit der theoretischen und empirischen Arbeiten zur Organisationskommunikation vereinbaren, dem ebenfalls implizit unterstellten Organisationsmodell. Organisationen werden vielfach noch ganz in der Tradition der klassischen Strukturalisten gezeichnet, als streng hierarchisch konzipierte, zielverfolgende und normativ weitgehend integrierte Gebilde, in denen die Koordinationsaktivitäten im wesentlichen von der Organisationsspitze ausgehen. Die Richtung der Informationsströme ist damit festgelegt, nämlich vertikal. Je nachdem, ob Informationen abwärts oder aufwärts gerichtet sind, variieren die Mitteilungsinhalte: den erstgenannten wird Anweisungs-, den letztgenannten Bericht- bzw. Feed-back-Charakter zugeschrieben.

Im Gegensatz zur *Informationstransmission* ist die *Informationsverarbeitung* den Inhabern höherer hierarchischer Positionen vorbehalten. Sie sollen, dem idealtypischen Modell der Entscheidungstheorie entsprechend, die einkommenden Informationen zur Entscheidungsfindung heranziehen. Nicht zuletzt aus diesem Grunde sollen Informationen möglichst „unverfälscht“ durch die dafür vorgesehenen Kommunikationskanäle nach oben wandern. Implizit unterstellt wird bei diesem Modell, daß das, über was zu entscheiden ist, bereits festliegt.¹ Konsequenterweise beschränkt sich die einschlägige Forschung fast ausschließlich mit dem aufwärts gerichteten Mitteilungsfluß und den potentiellen Störgrößen. Im Falle abwärts gerichteter Mitteilungen interessiert dagegen nicht die Präzision der Weitergabe. Hier gilt

die Aufmerksamkeit der Frage, wodurch sich „gute“ Vorgesetzte in ihrem Kommunikationsverhalten von anderen Führungskräften unterscheiden.² Nur sehr vereinzelt finden sich Studien, die Mitteilungsverzerrung und -zurückhaltung in abwärts gerichteter Kommunikation thematisieren. Erklärt wird dieses Verhalten übereinstimmend mit dem Prestigedenken der Vorgesetzten (*Crane 1965; Wager 1962; Bormann/Howell/Nichols 1971*).

Mit welchen Faktoren die einschlägige Forschung Informationsverzerrungen in aufwärts gerichteten Kommunikationsprozessen in Verbindung bringt, hat *Nykodym (1988)* zusammengefaßt. Demzufolge gelten vor allem „Karriereaspiration“ der Mitarbeiter und das „Vertrauen in den Vorgesetzten“ als maßgebliche Einflußfaktoren. Der erstgenannte Faktor wirkt sich negativ, der letztgenannte positiv auf die Präzision der Informationsweitergabe aus. Dieses Ergebnis findet sich auch durch andere Studien bestätigt (*Roberts/O'Reilly 1974; Cohen 1958; Mellinger 1956; Maier/Hoffmann/Hooven/Read 1961; Read 1962*). Der Verweis auf diese stark personenbezogenen Faktoren kann das Phänomen der Informationsverzerrung oder des Gate-keepings jedoch nicht befriedigend erklären. Einer der wenigen, der die Gründe der Veränderung und Blockade von Informationen strukturbedingt betrachtet, ist *Wilensky (1967)*. Zentralisierung, Hierarchisierung und Spezialisierung sind demnach die Hauptquellen der Veränderung von Wissen³ in komplexen Systemen, deren Behebung mit verschiedenen Kosten verbunden ist.

Aufwärtsmobilität führt *Wilensky* zufolge deshalb zu positiver Berichterstattung, weil die weitergegebene Information zur Bewertung von Unterstellten benutzt wird. Bei der jeweiligen Ausführungsebene liegt in der Regel ein größeres Wissen hinsichtlich möglicher Alternativen vor als in der zentralen Leitungsebene. Dieses Wissen wird aber nicht weitergegeben, weil Personen auf der Ausführungsebene die Kontrolle über ihre Tätigkeit beibehalten wollen. Dies ist besonders in statusbetonten Organisationen der Fall: „... if an organization has many ranks and if in its administrative style and symbolism it emphasizes rank, the greatest distortion and blockage will attend the upward flow of information“⁴. Das Wissen bei der Leitungsebene um das Phänomen der Informationszurückhaltung führt jedoch bei gleichzeitigem Interesse an der Beibehaltung existierender Strukturen zu zirkulären Prozessen, den *Wilensky* mit dem Begriff der „Informationspathologie“ beschreibt: Aus Angst davor, im Dunkeln gelassen zu werden, werden seitens der Vorgesetzten im Falle von Anstellung oder Beförderung Loyalitätskriterien überbetont, was sich letztlich konformitätsfördernd auswirkt: Hierarchie blockiert Kommunikation, Blockaden führen zu Indoktrination, Indoktrination schränkt Kommunikation weiter ein, so daß weder für unorthodoxe Ideen noch für kritische Fragen Platz bleibt.

Unter Berücksichtigung struktureller Faktoren, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den individuellen Beweggründen des Handelns stehen, erfährt die Thematik der „Informationsverzerrung“ dahingehend eine Umformulierung, daß nach der Nutzung von bereits vorhandenem Wissen gefragt wird, denn „Middle-level managers, and even lower-level employees, sometimes have a near monopoly of insight into feasible alternatives“⁵. Durch die zunehmende Spezialisierung und das höhere durchschnittliche Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer hat sich die Wissensbasis auf mittleren und unteren Ebenen vergrößert. Organisationsmitglieder verfügen in der Regel heute über ein ganz anderes Wissen als noch zu *Taylors* Zeiten. Dieses Wissen wird zur Schaffung und/oder Erhaltung von Handlungsspielräumen genutzt wie *Crozier* und andere (*Crozier 1964; Crozier/Friedberg 1979*) eindrucksvoll belegen. „Wissen“ ist häufig bereits dort, wo es umgesetzt werden kann, nur wird es aus

verschiedenen Gründen nicht genutzt, bzw. in einem anderen Sinne als von der Organisationsleitung gewünscht. Die Handlungspotentiale auf unteren hierarchischen Ebenen werden an höherer Stelle als Kontingenzen bemerkbar. Die Fähigkeit zur Kontrolle dieser Kontingenzen – und damit *Macht* – erwächst den Organisationsmitgliedern unter anderem durch ihr Expertentum. Auch eine in unserer Untersuchung zum Kommunikationsverhalten oberer Führungskräfte (*Empter/Handschuhheiß/Höflich/Theis* 1986) gemachte Beobachtung ist möglicherweise in diesem Zusammenhang zu sehen. Als eine der wesentlichen Veränderungen zu früher wurden die im Zeitablauf gestiegene Anforderung zur „Führung von Experten“ genannt. Ein veränderter Führungsstil ergibt sich u.a. aus der Tatsache, daß Mitarbeiter in Einzelfragen häufig über eine größere fachliche Kompetenz verfügen als ihre Vorgesetzten und ihnen daraus ein *größeres* Machtpotential erwächst. Folgt man der Argumentation von *Wilensky* (1967) und *Crozier/Friedberg* (1979), sind „Informationsverzerrungen“ sozusagen strukturimmanent und hierarchieinduziert.

Eine Lösung dieses Problems sieht *Wilensky* im Übergehen des konventionellen Rangsystems, etwa in Form einer task-force⁶, die – je nach anstehendem Problem – aus verschiedenen Experten zusammengesetzt sind. Solche, unabhängig von Statusaspekten zusammengesetzten Gruppen, weisen einen hohen Grad an Informalität, Flexibilität und individueller Initiative auf. Während solche Problemlösegruppen in der Literatur häufig als beliebig etablier- und auflösbar dargestellt werden, belegen empirische Beobachtungen, daß die Teilnehmer solcher Gruppen sich nicht mehr ohne weiteres in das ursprüngliche Hierarchiegefüge eingliedern lassen und sich diese Gruppen daher meist in permanente Spezialistengruppen umwandeln⁷.

Das Interpretationspotential einer konstitutiven Kommunikationsperspektive

Während *Wilensky* in seinem Erklärungsmodell von bewußten Manipulationen ausgeht, lassen die Informationsflußstudien nicht erkennen, inwieweit Veränderungen bewußt vollzogen sind oder auf Bedeutungsunterschiede beruhen. Sofern die Arbeiten den Bedeutungsaspekt überhaupt ins Kalkül ziehen, gehen sie von einer zumindest organisationsweit existierenden Ähnlichkeit der Wahrnehmungen aus. Daß sich aber organisationsintern die Perzeptionen erheblich unterscheiden können, geht aus Studien hervor, die sich mit „semantischen Distanzen“ beschäftigen⁸. Ihnen zufolge sind bis zu 60% der Kommunikationskontakte im Organisationskontext durch das Vorliegen semantischer Unterschiede gekennzeichnet. Die Differenzen beziehen sich auf die Personenwahrnehmung, die Definition der Arbeitsinhalte, die Wahrnehmung des Kommunikationsklimas sowie die Einschätzung der Häufigkeit kommunikativer Kontakte (*Webber* 1970; *Jablin* 1982). Während die frühen Wahrnehmungsstudien dazu tendierten, Persönlichkeitsfaktoren als Erklärung für diese Differenzen heranzuziehen, wird bald die Vermutung laut, daß die Wahrnehmungen möglicherweise positionsbedingt variieren. Im Zuge der Verbreitung symbolisch-interaktionistischen Gedankenguts in der Kommunikationsforschung ist zunehmend von *Interpretations-* statt von *Wahrnehmungsdifferenzen* die Rede. Der Symbolische Interaktionismus wirft ein anderes Licht auf Kommunikation: Sie dient nicht ausschließlich der Weitergabe mehr oder weniger personenabhängiger Daten, sondern ist *Medium der Realitätskonstitution*. Über Kommunikation wird ebenfalls

das Bezugssystem etabliert, im Hinblick auf das Mitteilungen eine Interpretation erfahren. Übermittelt werden Symbole, konstituiert wird personen- und situationsabhängige Bedeutung. Unter Verwendung einer solchen konstitutiven Kommunikationsperspektive erscheinen semantische Distanzen als Unterschiede im Symbolgebrauch, die auf unterschiedliche Kontexte verweisen, in denen sie erworben und verwendet werden. Je mehr Gemeinsamkeiten bezüglich der Kontexte der Symbolverwendung die an diesem Prozeß Beteiligten aufweisen, desto größer ist die Chance, daß den Symbolen eine ähnliche, wenn auch nicht vollends kongruente, Bedeutung zugewiesen wird. Daß dabei nicht nur die verschiedenen Kontexte, sondern auch die jeweils eingenommene Position eine entscheidende Rolle spielen, zeigen die Arbeiten von *Liebermann* (1956), *Zajonc/Wolfe* (1966), *Maier/Hoffman/Read* (1963) und *Cyert/March/Starbuck* (1961). Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, daß mit einem Wechsel der Organisationsrolle auch ein Perspektivenwechsel einhergeht und eine allen Organisationsmitgliedern gemeinsame Perspektive nicht von vornherein unterstellt werden kann⁹.

Am Beispiel der Studien zur Informationsverzerrung wird deutlich, daß ein ausschließlich am Transmissionsaspekt orientiertes Kommunikationsverständnis gepaart mit einem zweckrationalen hierarchischen Organisationskonzept wesentliche kommunikative Aspekte nicht erfassen kann. Es bedeutet nicht, daß Transmissionsgesichtspunkte irrelevant sind; das Transmissionsmodell der Kommunikation basiert vielmehr auf Voraussetzungen, die im Modell selber nicht genügend reflektiert werden. Die Transmissionsperspektive geht von einer bereits definierten Situation und einer allen Organisationsmitgliedern gemeinsamen Perspektive aus. Im Vergleich dazu stellt das Konstitutionsmodell der Kommunikation diese Voraussetzung in Frage und macht darauf aufmerksam, daß Kommunikationsprobleme in Organisationen nicht ausschließlich Probleme der Weitergabe von Daten bzw. Mitteilungen sind. Das Modell beinhaltet auch den Fall, daß sich das Entscheidungsobjekt erst im Kommunikationsprozeß herauskristallisiert oder sogar erst im Nachhinein deutlich wird. Im Fall eines solchen „retrospektiven Denkens“ (*Weick* 1969) wird bereits vollzogenes Handeln im Hinblick auf künftige Aktionen re-interpretiert. Kommunikation ist daher nicht ausschließlich im Hinblick auf künftig zu treffende Entscheidungen, sondern auch auf *bereits getroffene* von Relevanz. Unterschiedliche Interpretationen oder Schlußfolgerungen aus Mitteilungen verlieren in einer solchen Perspektive den Charakter einer Störgröße zugunsten neuer Handlungsmöglichkeiten, die sich aus der Interpretationsvielfalt ergeben.

Eine konstitutive Kommunikationsperspektive gewinnt auch im Hinblick auf andere Entwicklungen zunehmende Bedeutung. Diverse Formen von Unternehmenszusammenschlüssen haben in der Vergangenheit zu einem enormen Größenwachstum von Organisationen geführt und gleichzeitig die Transparenz dieser Gebilde für ihre Mitglieder eingeschränkt. Hinzu kommt, daß – zumindest in Großorganisationen – viele Tätigkeiten nur mehr indirekt produktionsbezogen sind. Auch der gesamte Dienstleistungsbereich ist durch die Produktion nicht-materieller Güter gekennzeichnet. Datenproduktion und -verarbeitung umfaßt immer weitere Bereiche, eine Entwicklung, auf die in der Vergangenheit meist strukturell geantwortet wurde, nämlich mit der Etablierung einer eigenen EDV- oder Organisationsentwicklungs-Abteilung. Diese Maßnahmen hatten vielfach eine Erhöhung statt eine Verringerung struktureller Komplexität zur Folge, vor allem das Abteilungsdenken wurde um eine zusätzliche Variante bereichert. Mit steigendem Abstraktionsgrad der Tätigkeiten einerseits und größenbedingter Unübersichtlichkeit andererseits wächst die Notwendigkeit und die Schwierigkeit

für Organisationsmitglieder, die Bedeutung ihres Tuns zu verstehen. Für das Management resultieren daraus gesteigerte Sinnstiftungsaufgaben. Sie kommen in Aussagen wie „Man muß Mitarbeitern eine Orientierung geben“ oder „Notwendig ist es, eine klare Definition von dem zu haben, was man will“ zum Ausdruck (*Empter et al.* 1986). Unter Berücksichtigung dieser Entwicklungen bestehen die Aufgaben des Managements weniger in der Sicherstellung eines technischen oder ökonomischen Organisationsoutputs, sondern in der Erstellung eines kulturellen Outputs, der Produktion sozialer Fakten (*Pfeffer* 1981). Das erfolgt im wesentlichen über Sprache: „If ... the leader can put into words, the meaning of what the group is doing becomes a social fact“ (*Pondy* 1978, S. 94f.).

Aus dem Blickwinkel einer konstitutiven Kommunikationsperspektive kann die Einbindung in organisatorische Netzwerke unter dem Aspekt der Etablierung gemeinsam geteilter Bedeutung betrachtet werden. Verdichtungsräume wie *Cluster*, *Cliquen* oder *Koalitionen* erscheinen von besonderer Relevanz für die Herstellung gemeinsam geteilter Interpretationen, Relevanzsysteme und handlungsleitender Regeln. *Monge/Eisenberg* (1987) schlagen beispielsweise Vergleiche zwischen Netzwerkbeziehungen und Interpretationskonvergenz vor und betrachten diese „semantischen“ Netzwerke als eine Möglichkeit der Operationalisierung von „Unternehmenskultur“. Die im Konzept der semantischen Netzwerke zum Ausdruck kommenden Vorstellungen über den Zusammenhang zwischen Netzwerkzugehörigkeit und Interpretationsähnlichkeit beruhen im wesentlichen auf Vorstellungen, wie sie von *Rogers/Kincaid* (1981) in ihrem Konvergenzmodell formuliert werden. Demzufolge führt vermehrte Interaktionshäufigkeit zu einer ausgeprägteren Interpretationskonvergenz. Hierbei handelt es sich jedoch in erster Linie um eine hypothetische Annahme, da der Zusammenhang zwischen Konvergenz und Netzwerkzugehörigkeit bis dato kaum einer empirischen Analyse unterzogen wurde.

Die mit der Netzwerkbildung einhergehende Verstärkung der Interaktionshäufigkeit kann auch dazu führen, daß die Teilnehmer sich der Interpretationsunterschiede bewußter werden ohne daß eine Angleichung der Perspektiven erfolgt. Beides, sowohl Interpretationskonvergenz als auch das Erkennen unterschiedlicher Perspektiven, scheint nicht unabhängig von der Ausprägung von Statusdifferenzen zu sein. Interaktionsanalysen, die sich den Kommunikationsstrukturen bei statusverschiedenen Partnern widmen, zeigen übereinstimmend, daß einseitig dominante Interaktionsmuster zu weniger Verständigung führen. In diesem Fall besteht für den in der dominanten Position Befindlichen keine Notwendigkeit, sich in die Position des Kommunikationspartners hineinzusetzen, da die Erwartungen des Dominanten sowieso erfüllt werden (*Millar et al.* 1979; *Courtright et al.* 1979). In einer von *Fairhurst/Rogers/Sarr* (1987) durchgeführten Studie zeigte sich, daß eine ausgeprägte Dominanz des Vorgesetzten zu weniger Diskussion über die Situationsdefinition und die Rolle der Mitarbeiter führte. Einseitig dominante Interaktionsmuster resultieren in weniger Verständigung dergestalt, daß Fehleinschätzungen und unrealistische Erwartungen des Managements nicht korrigiert werden konnten. Der ausgeprägte Rigiditätsgrad dieses Interaktionstypus verhinderte vielfach, daß sich eine eindeutige Interpretation der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter entwickelte und sich die Beteiligten keineswegs über die jeweiligen Verhaltenserwartungen im klaren waren.

Statusdifferenzen werden in einer konstitutiven Kommunikationsperspektive nicht irrelevant, sondern in einer anderen Form sichtbar. *Macht* äußert sich hier darin, *wer* in Kommu-

nikationsprozessen Situationsdefinitionen festlegen und durchsetzen kann. Inwiefern die positionsbedingten Chancen der Machtausübung auch wahrgenommen werden, dürfte von mehreren Faktoren abhängen. Nicht zu unterschätzen ist dabei der *Zeitfaktor*. Denn die Etablierung gemeinsam geteilter Interpretationen mittels interpersoneller Kommunikation kostet Zeit. Während in statusbedingt asymmetrischen Kommunikationssituationen die einseitige Festlegung der Situationsdefinition aus Macht und/oder Zeitgründen legitim erscheint, ist dies bei der Kommunikation zwischen formal Statusgleichen nicht ohne weiteres möglich.¹⁰ Wo Situationsdefinitionen nicht von vornherein festgelegt werden können, müssen sie diskursiv ausgehandelt werden. Die empirische Organisationsforschung hat sich mit solchen symmetrischen Situationen kaum befaßt. Laterale Kommunikation, die immerhin bis zu einem Drittel der internen Organisationskontakte ausmacht (*Kelley 1964; Lawler/Porter/Tenenbaum 1968; Penfield 1974; Mintzberg 1973; Kotter 1982; Poppel 1982; Empter et al. 1986, S. 41f.*) hat so gut wie keine Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Die von *Davis* im Jahre 1953 gemachte Feststellung, daß „one big factor which management has tended to overlook is communication within its own group“ (*Davis 1953, S. 43*) ist bis heute unverändert gültig.

Wenn laterale Kommunikation thematisiert wird (*Porter/Roberts 1976, S. 156f.*) geht es entweder um Kommunikationsbeziehungen zwischen Arbeitskollegen eines Teams, um Kommunikation zwischen Inhabern von Linien- und Stabspositionen oder um Kommunikationskontakte zwischen größeren organisatorischen Einheiten. Die beiden letztgenannten Fälle werden in der Literatur aufgrund der unterschiedlichen Loyalitätsverpflichtung der Beteiligten als besonders konfliktär bezeichnet. Inwiefern in diesen Begegnungen unterschiedliche Referenzsysteme eine Rolle spielen, wird nicht analysiert. Zur Sprache kommen lediglich die persönlichen Konflikte der Beteiligten in solchen Situationen. Welche Konsequenzen die unterschiedlichen Referenzsysteme für Kommunikationsprozesse als solche haben, darüber schweigen diese Studien¹¹ sich aus.

Konsequenzen für das Organisationsmodell empirischer Studien

Die überproportional große Berücksichtigung asymmetrischer Kommunikationsprozesse ergibt sich nicht allein daraus, daß zwei Drittel der Kontakte in diese Kategorie fallen. Sie ist auch eine Folge der implizit unterstellten Vorstellung, die Organisationen als zielverfolgende, hierarchisch gegliederte Einheit betrachtet. Legt man eine andere Organisationsvorstellung zugrunde, müßte nicht nur die absolute Zeit erfaßt werden, die mit vertikaler und lateraler Kommunikation zugebracht wird, sondern auch die relative Dauer der einzelnen Begegnungen. Geht man beispielsweise wie *Simon (1945)* oder *Weick (1985)* davon aus, daß Organisationen aus stabilen „Untereinheiten“ zusammengesetzt sind, müßte sich dies auch im Kommunikationsaufkommen zeigen. Stabile Untereinheiten wären dann durch häufigere, dafür zeitlich kürzere Kommunikationen gekennzeichnet. Die lockere Verbindung der Untereinheiten zu anderen organisatorischen Subsystemen müßte ebenfalls eine Entsprechung in den Kommunikationsmustern finden. Kommunikation wäre seltener, dafür aber zeitlich ausgiebiger. Die Verwendung einer konstitutiven Kommunikationsperspektive kann in diesem Fall auf die unterschiedlichen Funktionen dieser Strukturen aufmerksam machen. In den stabilen Untereinheiten kann durch die ausgeprägte Interaktionshäufigkeit und die Gemeinsamkeit

von Erfahrungen bei Kommunikationsprozessen auf ein weitgehend gemeinsames Codierungssystem zurückgegriffen werden, was das gegenseitige Verstehen des Gemeinten enorm erleichtert. Der Kommunikationsaustausch dient primär der flexiblen Handlungskoordination und beschränkt sich vielfach nur mehr auf Wortfetzen und unvollständige Sätze. Diese Verständigung im „Telegrammstil“ kam auch in unserer Befragung zur Sprache (*Empter et al.* 1986), wobei diese Kommunikationsform durch gelegentliche ausführlichere Mitarbeitergespräche ergänzt wird.

Demgegenüber steht zu vermuten, daß Kommunikation zwischen Mitgliedern verschiedener organisatorischer Subsysteme, die nur in mehr oder weniger lockerer Verbindung zueinander stehen, deshalb nicht problemlos erfolgt, weil hier unterschiedliche Kodierungs- und Regelsysteme eingebracht werden. Ein Teil der Zeit muß daher in solchen Begegnungen darauf verwendet werden, die verschiedenen Regelsysteme zu koordinieren und eine „gemeinsame Sprache“ zu finden. Hinweise darauf, daß gerade diese Begegnungen als problematisch betrachtet werden, gab es in unserer Untersuchung (*Empter et al.*) mehrfach. Bereichsübergreifende Sitzungen werden überwiegend als zeitraubende Angelegenheit betrachtet, die den eigenen Belangen nicht unmittelbar dienlich sind. Besonders lästig werden solche Sitzungen empfunden, „bei denen man nicht durchkommt“. Zeit kosten diese Begegnungen vor allem deshalb, weil hier Entscheidungen nicht getroffen werden, sondern „reifen“ müssen. Laterale Gespräche auf dieser Ebene sind strukturell anders konzipiert als hierarchisch asymmetrische Kommunikationssituationen. Der Interpretationsaufwand ist in solchen, tendenziell symmetrischen¹² Abstimmungs- und Koordinationssituationen insgesamt größer als dort, wo Interpretationsnotwendigkeit in erster Linie für den hierarchisch Untergeordneten besteht.

Legt man bei der Analyse dieser Begegnungen eine konstitutive Kommunikationsperspektive zugrunde, würde erkennbar, daß ein beträchtlicher Teil der aufgewendeten Zeit auf Definitions-, Interpretations- und Selbstdarstellungsaspekte, mithin Realitäts- und Beziehungskonstruktion fällt. Begriffe wie „Abstimmung“, „Koordination“ und „Entscheidungsfindung“ können diese Prozesse nicht widerspiegeln, weil sie einem technizistischen Organisationsverständnis entstammen. Dieser Vorstellung ist auch der von den Befragten häufig erwähnte „Lösungsvorschlag“ zur Verkürzung dieser zeitintensiven Begegnungen entlehnt, die Forderung nach besserer Vorbereitung der einzelnen Teilnehmer. Ob die Realisierung dieses Vorschlags tatsächlich zu einer zeitlichen Verkürzung dieser Sitzungen führen würde, ist zumindest aus der Warte einer konstitutiven Kommunikationsperspektive in Zweifel zu ziehen: Daß Sitzungen kein greifbares Ergebnis haben, bedeutet nicht, daß sie ergebnislos sind.

Resumé

Eine alternative Kommunikationsperspektive, wie sie hier am Beispiel des konstitutiven Modells aufgezeigt wurde, eröffnet den Blick auf theoretisch bislang unterbelichtete, in der Organisationsrealität aber durchaus relevante Problemfelder. Die Ausführungen verdeutlichen auch, daß der Wechsel der Kommunikationsperspektive ein Überdenken des meist zu allgemein definierten Organisationsbegriffs nach sich zieht. Beides ermöglicht, vorhandene

Daten stärker als bisher aufeinander zu beziehen. Konsequenzen ergeben sich nicht zuletzt für die empirische Forschung. Gerade im Bereich der Organisationskommunikation wird der Fallstudiencharakter vieler Arbeiten beklagt (*Rogers/Agarwala-Rogers* 1976). Aufgrund der hier vielfach angewendeten offenen oder halboffenen Befragung wird den Fallstudien meist eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung von Kategorien zugeschrieben, welche dann für vergleichende Analysen herangezogen werden könnten. Vergleichend angelegte Studien sind jedoch äußerst selten und werden das voraussichtlich auch in Zukunft bleiben (vgl. dazu *Braehmer* 1981). Angesichts dieser Situation wäre zu überdenken, ob eine Vergrößerung des Datenmaterials nicht auch auf andere Weise erreicht werden kann, nämlich dadurch, daß die einzelnen Schritte der Kategorienbildung besser als bislang nachvollziehbar gemacht werden. Dies würde die Möglichkeit eröffnen, Daten unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, auch unter solchen, an die man aufgrund der theoretischen Scheuklappen zum Zeitpunkt der Durchführung von Feldstudien noch gar nicht denkt.

Anmerkungen

- 1 Damit sind aber keineswegs alle Entscheidungstypen berücksichtigt.
- 2 Vgl. zu den Ergebnissen dieser Studien *Redding* 1972, bes. S. 436-446 sowie *Jablin* 1979, S. 1208.
- 3 *Wilensky* spricht von Wissen („intelligence“), um damit den Umsetzungsaspekt von Informationen zu betonen.
- 4 *Wilensky* 1967, S. 44. Auf die mit Statusbetonung verbundenen Konsequenzen für die Informationsweitergabe verweisen neben *Wilensky* auch *Barnard* (1968; erste Aufl. 1938), *Miller/Form* (1964, S. 476ff.) sowie *Burns/Stalker* (1961, S. 150-154). „Enthaltbarkeit“ in der Weitergabe von Informationen an Vorgesetzte wurde auch von unseren Befragten (vgl. *Empter et al.* 1986) proklamiert. Mitunter wurde auf das Sprichwort verwiesen: „Gehe nie zu Deinem Fürst, wenn Du nicht gerufen wirst“.
- 5 *Wilensky* 1967, S. 43.
- 6 Aus denen sich die späteren „quality circles“ entwickelten.
- 7 Auf den als problematisch empfundenen Zusammenhang zwischen Hierarchie und Expertengruppe wurde – ungefragt – auch des öfteren in unserer Befragung (*Empter et al.* 1986) hingewiesen.
- 8 Vgl. dazu die umfangreiche Literatur bei *Jablin* 1979 insbes. S. 1207 sowie *Sussmann* 1975.
- 9 Auch wenn die Vorstellungen vor allem der instrumentell orientierten Organisationskulturansätze in diese Richtung laufen.
- 10 Was nicht heißen soll, daß in derartigen Situationen nicht auch Machtungleichgewichte existieren können; sie sind jedoch als stark situationsspezifisch und damit als variabel zu betrachten.
- 11 Vgl. dazu *Porter/Roberts* 1976, S. 1577.
- 12 Die Tatsache, daß positionell gleichgestellte Kommunikationspartner interagieren, bedeutet noch nicht, daß Definitionsmacht und Ressourcen in derartigen Begegnungen auch gleichverteilt sind. Aus Gründen der „Gesichtswahrung“ dürfen diese Asymmetrien aber nicht zu deutlich zum Ausdruck gebracht werden.

Literatur

Barnard, C.I. (1968), *The functions of the executive*, Cambridge, Mass. (1. Aufl. 1938).
Bormann, E.G., Howell, W.S., Nichols, R.G. (1971), *Kommunikation in Unternehmungen und Verwaltung*, München.

- Braehmer, U.* (1981), Kommunikationsforschung in Industrieunternehmen – ein Interessenkonflikt? Methodische Möglichkeiten und Grenzen, in: *Publizistik*, Vol. 26, S. 253-264.
- Burns, T., Stalker, G.M.* (1961), *The management of innovation*, London.
- Cohen, A.R.* (1958), Upward communication in experimentally created hierarchies, in: *Human Relations*, Vol. 11, S. 41-53.
- Courtright, J.A., Millar, F.E., Rogers-Millar, L.E.* (1979), Domineeringness and dominance: Replication and extension, in: *Communication Monographs*, Vol. 46, S. 179-192.
- Crane, E.* (1965), *Marketing communications*, London, New York.
- Crozier, M., Friedberg, E.* (1979), *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Ts.: Athenäum.
- Crozier, M.* (1964), *The bureaucratic phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Cyert, R.M., March, J., Starbuck, W.H.* (1961), Two experiments on bias and conflict in organizational estimation, in: *Management Science*, Vol. 1, S. 254-264.
- Davis, K.* (1953), Management communication and the grapevine, in: *Harvard Business Review*, 31, S. 43-49.
- Empter, S. Handschuh-Heiß, S., Höflich, J., Theis, A.M.* (1986), *Kommunikations- und Informationsverhalten in Großorganisationen*, Augsburg.
- Fairhurst, G.T., Rogers, L.E., Sarr, R.A.* (1987), Manager-subordinate control patterns and judgement about the relationship, in: *McLaughlin, M.L.* (ed.), *Communication Yearbook 10*, Newbury park: Sage, S. 395-415.
- Jablin, F.M.* (1982), Formal structural characteristics of organizations and superior-subordinate communication, in: *Human Communication Research*, 8, S. 338-347.
- Jablin, F.M.* (1979), Superior-subordinate communication: The state of the art, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 6, S. 1201-1222.
- Kelley, J.* (1964), The study of executive behavior by activity sampling, in: *Human Relations*, 17, S. 277-287.
- Kotter, J.P.* (1982), What effective managers really do, in: *Harvard Business Review*, 60, Heft 6, S. 156-167.
- Lawler, E.E. III, Porter, L.W., Tenenbaum, A.* (1968), Managers attitudes toward interaction episodes, in: *Journal of Applied Psychology*, 52, S. 432-439.
- Lieberman, S.* (1956), The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants, in: *Human Relation*, Vol. 9, S. 385-402.
- Maier, N.R.F., Hoffman, L.R., Read, W.H.* (1963), Superior subordinate communication: the relative effectiveness of manager who held their subordinate positions, in: *Personnel Psychology*, Vol. 16, S. 1-11.
- Maier, N.R.F., Hoffman, R.L., Hooven, J.L., Read, W.H.* (1961), Superior-subordinate communication: A statistical research project, in: *American Management Research Studies*, Vol. 52, S. 9-30.
- Mellinger, G.D.* (1956), Interpersonal trust as a factor in communication, in: *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 52, S. 304-309.
- Millar, F.E., Rogers-Millar, L.E., Courtright, J.A.* (1979), Relational control and dyadic understanding: An exploratory predictive regression model, in: *Ruben, B.* (ed.), *Communication Yearbook 3*, New Brunswick, NJ: Transaction Books, S. 213-224.
- Miller, D.C., Form, W.H.* (1964), *Industrial sociology: The sociology of work organizations*, New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H.* (1973), *The nature of managerial work*, New York: Harper & Row.
- Monge, P.r., Eisenberg, E.M.*, Emergent communication networks, in: *Jablin, F.M. et al.* (eds.), *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary approach*, Beverly Hills, London, New Delhi: Sage, S. 304-342.
- Nykodym, N.* (1988), Organizational communication theory: interpersonal and non-interpersonal perspectives, in: *Communications*, Vol. 14, Heft 2, S. 7-17.
- Penfield, R.V.* (1974), Time allocation patterns and effectiveness of managers, in: *Personnel Psychology*, 27, S. 245-255.

- Pfeffer, J. (1981), Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms, in: *Cummings, L.L., Staw, B.M.* (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, S. 1-52.
- Pondy, L.R. (1978), Leadership is a language game, in: *Morgan, W.M.Jr., Lombardo, M.M.* (eds.), *Leadership*, Durham, N.C.: Duke University Press, S. 87-99.
- Poppel, H.L. (1982), Who needs the office of the future?, in: *Harvard Business Review*, 60, Heft 6, S. 146-155.
- Porter, L.W., Roberts, K.H. (1976), Communication in organizations, in: *Dunette, M.D.* (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, S. 1553ff.
- Read, W.H. (1962), Upward communication in industrial hierarchies, in: *Human Relations*, Vol. 15, S. 3-15.
- Redding, W.C. (1972), Communication within the organization: An interpretive review of theory and research, New York: Industrial Communication Council.
- Reimann, H. (1984), Kommunikation, in: *ders.* (hrsg.), *Basale Soziologie: Hauptprobleme*, Opladen, S. 190-201.
- Roberts, K.H., O'Reilly, C.A. (1974), Failures in upward communication: Three possible culprits, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 17, S. 205-215.
- Rogers, E.M., Agarwala-Rogers, R. (1976), Organizational communication, in: *Hanneman, G., McEwen, W.* (eds.), *Communication and behavior*, Reading, Mass., S. 218-236.
- Rogers, E.M., Kincaid, D.L. (1981), *Communication networks, Towards a new paradigm for research*, New York: Free Press.
- Simon, H.A. (1945), *Administrative behavior* New York.
- Sussman, L. (1975), Communication in organizational hierarchies: the fallacy of perceptual congruence, in: *Western Speech Communication*, Vol. 39, S. 191-199.
- Wager, L.W. (1962), Channels of interpersonal and mass communication in an organizational setting: Studying the diffusion of information about a unique organizational change, in: *Sociological Inquiry*, Vol. 32, S. 88-107.
- Webber, R.A. (1970), Perceptions of interactions between superiors and subordinates, in: *Human Relations*, 23, S. 235-248.
- Weick, K.E. (1969), *The social psychology of organizing*, Redding, Mass.
- Weick, K.E. (1985), The significance of corporate culture, in: *Frost, P.J.* et al. (eds.), *Organizational culture*, Beverly Hills u.a.: Sage, S. 381-389.
- Wilensky, H.L. (1967), *Organizational Intelligence. Knowledge and Policy on Government and Industry*, New York, London.
- Zajonc, R.B., Wolfe, D.M. (1966), Cognitive consequence of a persons's position in a formal organization, in: *Human Relation*, Vol. 19, S. 139-150.

Zusammenfassung – Summary

Empirical studies of organizational communications have rendered a bulk of results, which cover only few aspects. What counts even more is the fact that these results are not connected to each other. The present paper reveals some of the reasons for this situation. Special attention is given to the models of communication and organization with which the empirical studies implicitly work. The still dominant „transmission model“ is replaced by a „constitutive model“ of communication which delivers some fruitful possibilities for a re-interpretation of empirical facts as well as for alternative research questions.

Die empirische Forschung im Bereich der Organisationskommunikation hat bis dato eine beträchtliche Datenfülle erbracht. Die Studien beschränken sich jedoch auf einige wenige

Aspekte. Wesentlich schwerer wiegt die Unverbundenheit ihrer Ergebnisse. In den folgenden Ausführungen wird diese Situation mit dem – meist implizit – unterstellten Kommunikations- und Organisationsmodell in Verbindung gebracht. Geprüft wird, inwiefern eine „konstitutive“ Kommunikationsperspektive in der Lage ist, empirische Daten einer Re-Interpretation zu unterziehen und neue Fragestellungen zu evozieren.

Dr. Anna Maria Theis

Lehrstuhl für Soziologie
Universität Augsburg
Memminger Straße 14/IV
D-8900 Augsburg