

# FORSCHUNGSBERICHTE

des Fachbereiches 8:  
**Psychologie**  
Universität Koblenz-Landau

Nr. 17

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

HD Dr. habil. Gerhard Blickle

September 1999

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

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

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

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

Konstruktive Anregungen und Hinweise nimmt der Autor gerne entgegen.

Gliederung	
0	Zusammenfassung
1	Organisation, Interaktion, Kommunikation
1.1	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	Gerüchte
3.4	Dritte Zwischenbilanz
4	Der Prozess des Organisierens
4.1	Die Paradigmen
4.2	Das Kommunikations- und Interaktionskonzept
4.3	Spezifische Themenfelder
4.3.1	Wahrgenommene Fairness
4.3.2	Impression Management
4.3.3	Rolleninteraktion
4.3.4	Rückmeldung
4.4	Vierte Zwischenbilanz
5	Fazit: ein Integrationsversuch

#### Literaturverzeichnis

## 0 Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Organisationen aus der Interaktions- und Kommunikationsperspektive rekonstruiert. Dazu werden vor dem Hintergrund bedeutender Organisationsparadigmen (Bürokratie-Ansatz, Taylorismus, Institutionalisierungstheorie, Human-Relations-Ansatz, Humanistische Ansätze, verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, ökonomische Organisationstheorien, hermeneutische Kulturansätze, negotiated-order-Paradigma, sensemaking-Paradigma) drei fundamentale Perspektiven unterschieden: das mechanische Kommunikationsmodell, das Filtermodell der Kommunikation sowie das interaktionale Kommunikationsmodell. Das interaktionale Kommunikationsmodell lässt sich als Weiterführung und Integration des mechanischen Kommunikationsmodells und des Filtermodells der Kommunikation verstehen. Es wird die These entwickelt, dass Organisationen durch und in Interaktionen existieren. Dies wird an folgenden Themenfeldern inhaltlich vertieft: formale Kommunikationsstrukturen in Organisationen, die Wahl des Kommunikationsmediums, die 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 (Kühnmann & Franke, 1989, S. 631). Im Regelfall kommt der Zusammenschluss freiwillig, durch ein Netzwerk von Verträgen, zustande. Allerdings gibt es auch Organisationen, die eine Zwangsgründung eines Teiles ihrer Mitglieder betreiben, wie z. B. Schulen in Ländern mit Schulpflicht, Gefängnisse oder Psychiatrien (Meyniz, 1977, S. 112-120). Zu ergänzen ist, dass Organisationen sowohl auf zeitlich befristete als auch unbefristete Dauer hin angelegt sein können. Lanzetta (1983) hat solche auf befristete Dauer hin konzipierten Organisationen als „ephemäre Organisationen“ bezeichnet. Umstritten ist, ob die Ausrichtung auf Ziele konstitutiv für Organisationen ist (siehe dazu kritisch Vanberg, 1983).

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

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

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

Gerüchten. Im vierten Kapitel werden diejenigen Organisationssetze vorgestellt, die Organisationen explizit als durch Interaktion und Kommunikation aufeinander bezogene Handlungen konzipieren. Dies wird dann an der wahrgenommenen Fairness organisationaler Entscheidungsprozesse und ihrer Ergebnisse, am sogenannten Impression Management, an der Rolleninteraktion sowie am Vorgang 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

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

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

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

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

Kommunikationsregeln bezeichnet. In bezug auf diese Regeln sind ebenfalls deskriptive und normative (Erwartungs-)Aspekte zu unterscheiden (Searle, 1969). Sogenannte konstantive (Bedenkungs-)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 (Ausgrenzungs-)Regeln thematisieren dagegen die Kommunikationsbeobachtung, -verbot und -optionen, wie z. B. dass ein Vorgesetzter seinen Untergebenen zuzuhören darf, aber nicht ungeachtet der Unterlegenheit 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 konträrer angewandt werden. Start mit der Hand zu winken, kann ein Gruß z. B. auch durch ein leichtes Kopfnicken ausgeführt werden. Und auch die Person, die dann, wenn es von ihr erwartet wird, nicht grüßt, kann dadurch kommunizieren, indem sie sich im Kontrast zur Regel verhält.

Kommunikation erlaubt es Personen, sich gleichzeitig an anderen und an einem Gegenstand (Thema) zu orientieren. Dabei versucht eine Person ein oder mehrere Ziele in einem Medium (z. B. brieflich, fernmündlich oder von Angesicht zu Angesicht) mit einem als gemeinsam unterstellten Zeichenvorrat gegenüber einem oder mehreren Adressaten zu verknüpfen. 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 (Grannann, 1972, S. 1119). Auch eine durch einen Schlüsselreiz mechanisch ausgelöste Reaktion bei einer anderen Person wäre daher nicht als Kommunikationsbeobachtung zu sehen. In dem Maße, wie ein sozialer Reiz jedoch Schlüsselreizqualität hat und bei anderen gleichartige Reaktionen hervorruft, liegt eine zyklisch wiederkehrende Interaktionssequenz und damit (je nach Definition, S. 0.) eine soziale Struktur vor. Zwischenmenschliche Kommunikation schließt Missverständnisse ein. Missverständnisse können den Beteiligten verborgen bleiben, sie können im weiteren Verlauf z. B. durch Kommunikation über Kommunikation (Meta-Kommunikation) aufgedeckt werden, sie können aber auch von einer der beteiligten Personen angestrebt oder vorgezogen 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 auszu-differenzieren, 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, besitzen fließende Übergänge zum Begriff des Denkens. Der Kommunikationsbegriff droht dann seine Unterscheidungskraft zu verlieren. Die Bedeutung des sogenannten „inneren Sprechens“ z. B. im Sinne einer Selbstinstruktion für die intraindividuelle Regulation von Arbeitsfertigkeiten wird von Hacker (1998, S. 257-293) im Überblick dargestellt. Es verbessert die Wahrnehmungs- und Behaltensleistungen sowie das Erkennen von Zusammenhängen.

In vielen Fällen haben Kommunikationsvorgänge neben den Hauptadressaten andere Mitrezipienten, seien es nun Zuhörer, Zuschauer, Leser oder Lauscher im Vorhintergrund. 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, insofern sie auf ihn - auch ohne Absicht, Plan und Wissen - trotzdem einwirken. Soziale Interaktion, aber keine Kommunikation liegt auch in dem Fall vor, bei dem eine Person einer anderen eine kommunikative Absicht nur zuschreibt, ohne dass diese tatsächlich vorliegt. Eine Handbewegung kann z. B. als Gruß missverstanden werden, obwohl der vermeintliche Kommunikator nur Fliegen verschrecken wollte. Andererseits dürfte z. B. ein Ausstieg an einem schwarzen Brett, der von seinen Adressaten nicht gelesen wird, nicht als einseitige Kommunikation zu bezeichnen sein, sondern als gescheiterter Kommunikationsversuch.

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

paralinguistischen Merkmale, sondern auch beim Gesichtsausdruck, bei der Körperhaltung oder bei der Distanz, die zum Gegenüber im Laufe der Kommunikation eingenommen wird etc., kann es sich um von Kommunikator unbeabsichtigt hervorgerufene 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 Differenzierungswahn voneinander abgrenzen. Sie zeigen, dass man im Gegensatz zur Auf-fassung von Watzlawick, Beavin und Jackson (1969, S. 53), die immer noch weit verbreitet ist und wie abgesunkenes Bildungsgut nachwirkt, durchaus interessieren 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 gemeinsamer Zeichen- und Regelvorrat, wechselseitige Koordination an Themen in einem Medium, Verstehen als Interpretieren sowie die ausmachbare Rollendifferenzierung zwischen Kommunikator und Adressat.

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

## 2 Strukturistische 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 frühen Praktikerliteratur zum Ausdruck:

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

In diesem Jahrhundert ist dieses Anliegen dann für den administrativen Bereich von Organisationen systematisch im Bürokratieansatz von Weber (1922/1972) sowie für den Produktionsbereich in der sogenannten „wissenschaftlichen Betriebsführung“ von Taylor (1903/1920) und Ford (1923) entfaltet worden. Diese Ansätze haben bis in die Gegenwart hinein weltweit 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 Gütererzeugung, Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuität-lichkeit, Diskretion, Eindeutigkeit, straffe Unterordnung, Einsparnisse an Reibungen, sachlichen und persön-lichen Kosten sind ... auf das Optimum eingestellt.“ (Weber, 1972, S. 561)

Grundlage der bürokratischen Administration sind Arbeitsstellung, Hierarchiebildung und vor allem Formali-sierung, d. h. eine schriftliche Fixierung der Verwaltungsvorgänge. Diese Prinzipien verbleiben sich auch

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

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

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

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

Die grundlegende Maxime der wissenschaftlichen Betriebsführung lautet, dass die betriebliche Effizienz durch permanentes systematisches Beobachten und Experimentieren sowie das Sammeln und Auswerten der dabei anfallenden Daten durch die Betriebsingenieure zu optimieren sei. Auf diese Weise sollen die Beschäftigten an den einzelnen Arbeitsplätzen ihren spezifischen Wissensvorsprung verlieren, um ihn nicht mehr zum Zweck der Druckberei-ter einsetzen zu können (Taylor, 1913, S. 12). In elementaren Zeit- und Bewegungsstudien sollen die optimalen Arbeitsabläufe ermittelt und zum Zweck 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 Arbeitsblöcke mit den Funktionen der Arbeitsvorbereitung, der Arbeitsanweisung und der Zeit- und Kostenfassung sowie die Einsetzung spezialisierter Funktionsmeister für die Aufgaben der Maschineninstandhaltung, der Qualitätskontrolle, der Maschinenüberwachung, der Bestückung 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 Arbeitsanweisung- und Zeitkarten erhielt, die ihn detailliert die Art der Ausführung und die maximale Zeitsdauer seiner Arbeit vorschrieben. Damit die qualifizierten Mitarbeiter des Arbeitsblöcks keine Zeit verlieren, sollten Boten die schriftlichen Vorgaben in die Werkstat bringen.“ (Kieser, 1993b, S. 77)

Auch hier erkennt man wieder neben der extremen Funktionsteilung und Hierarchiebildung die Formalisie-rung, 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 ihrem spezifischen Wissen und Wollen unabhängig zu machen. Gegenüber den Individuen wird diese Vorgehensweise durch Sanktionsan-drohungen abgesichert und durchgesetzt. Durch die Einführung des Fließbandes erfol schließlich auch die Nervensägigkeit der individuellen Steuerung durch Arbeits- und Zeitkarten. Die Arbeitsabläufe werden damit soweit durchstandardisiert, dass sich selbstbezogene Kommunikation weitgehend erledigt. Um die Funktions-fähigkeit der Organisation auf der ausführenden Ebene aufrechtzuerhalten, ist lediglich Disziplinarkommu-nikation erforderlich. Erfüllen die Beschäftigten ihr vorgegebenes Pensum nicht, soll dies verbale und

materielle Konsequenzen in Form von Lohnabzügen, Aussparungen von der Arbeit, Geldstrafen sowie Ausweisen 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 Disziplinarangelegenheiten wurde z. B. folgendes festgehalten (Flora, 1981, S. 92 ff.): „Den Anordnungen seines Meisters hat jeder Mann pünktlich Folge zu leisten. ... Im Falle der Widersetzlichkeit kann der Meister den Arbeiter sofort entlassen. ... Jeder Ungehorsam von Seiten der Arbeiter gegen ihre Vorgesetzten, oder gegen die von Letzteren dazu verordneten Personen, soll, nach Verhältnis des Fehlers, mit einer Strafe von einem bis fünf Tagelöhnen bestraft werden.“

## 2.2 Das Kommunikations- und Interaktionskonzept

Strukturalistische Organisationsansätze setzen also formalisierte Interaktions- und Kommunikationsstrategien ein. Damit wird gezielt eine Einzelindividualisierung gefordert. Schriftlichkeit wird zum Leitmedium der Sachkommunikation. Das gegenläufige Tischgespräch zwischen Meyer und Müller in der Kanzlei, der Scherz während der Arbeit, die Latinesprache, die private Absprache des Chefs mit seinem Untergebenen, all dies soll in seiner Bedeutung für die Organisation ausgeschaltet werden. Die Kommunikationsrichtung ist vorwiegend in Form von Anweisungen und Mitteilungen einseitig von oben nach unten ausgerichtet. Während die Personen auf der administrativen Ebene durch einen langwierigen Ausbildungsprozess in die Organisation hineinsozialisiert werden, werden sie auf der ausführenden Ebene durch Anordnungen materieller Nachteile zum Befolgen der Vorgaben genötigt. Die empirische Forschung hat gezeigt, dass je größer, differenzierter und älter Organisationen sind, ihre Administration umso mehr dem bürokratischen Modell (Minzberg, 1979, S. 227-248) entspricht. Die Organisations Spitze kann damit gut strukturalistische Aufgaben auf die mittlere und untere Leistungsebene übertragen, ohne damit rechnen zu müssen, dass die übertragenen Entscheidungen in bezug auf ihre Effizienz der Organisationspolitik zuwiderlaufen (Kisier, 1993b, S. 92). Im Gegensatz zu manchen rezenten Fehlerstellungen in der Massenpresse liegen - mit Ausnahme des Funktionsweiserprinzips - die tyfortischen und fordristischen Organisationsansätze auch heute noch den sogenannten fortschrittlichen japanischen Arbeitsmethoden (Blickle & Müller, 1995; Springer, 1999) zugrunde.

Bis zum zweiten Weltkrieg war das Thema Kommunikation und Interaktion in Organisationen kaum Gegenstand empirischer Forschung. Tompkins und Redding (1995) kommen nach Durchsicht der einschlägigen Lektücker 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 klassischen aristotelischen Rhetorik orientiert hatten. Daneben forcierte 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 „Schnelligkeit und Deutlichkeit sowie der damit einhergehenden Aufrechterhaltung der Harmonie“. Spätere wissenschaftliche Studien (Minzberg, 1973; 1975) konnten in der Tat bestätigen, dass Führungskräfte der Wirtschaft etwa 70 % ihrer Arbeitszeit verbal kommunizieren (s. für einen detaillierten Überblick Neuberger, 1990a, S. 157-176).

Eine systematische, empirisch fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Organisationskommunikation setzte erst nach 1945 ein. Pate stand dabei das technische Signalübertragungsmodell nach Shannon und Weaver (1949). Nach diesem Modell wird von einer Nachrichtenquelle eine Botschaft enkodiert (Verschlüsselt) und mittels eines Senders über einen Nachrichtenkanal zu einem Empfänger übermittelt, wo die Nachricht dekodiert (entschlüsselt) wird. Die Übertragung der Nachricht kann dabei durch Barrieren verzögert oder durch Blockaden verhindert werden. Durch „Rauschen“ (noise: unerwünschter Hintergrundgeräusch, Verlust, Ersetzung) 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 Kommunikationsenheit genau eine Bedeutung hat (Grunmann, 1972, S. 1168). Dies ergibt sich aus der Logik des technischen Signalübertragungsansatzes: Wenn ein einziger Kommunikationsvorgang eines Senders zwei unterschiedliche Steuerungssignale beinhaltet, kann der Empfänger nicht reagieren, weil inkompatible Reaktionen hervorgerufen würden.

Dieses technische Signalübertragungsmodell wurde nun zur Metapher der intraorganisationskommunikation. Personen, bzw. Funktionssträger oder Gremien, wurden als Kommunikationsseinheiten konzipiert, die zugleich Quelle und Ziel, Sender und Empfänger von Informationen sein konnten. Kommunikationsvorgänge wurden als objektive und messbare Ereignisse konzipiert. Dieses Kommunikationsverständnis wird heute innerhalb der experimentellen Sozialpsychologie als Enkodierungs-/Dekodierungs-Paradigma (Krauss & Chiu, 1998, S. 43) bezeichnet. Innerhalb der Forschung zur Organisationskommunikation wird es im Anschluß an Fisher (1978) als mechanisches Kommunikationskonzept bezeichnet (Putnam, Phillips & Chapman, 1996, S. 379-380). Als zentrales organisationales Kommunikationsproblem wurde in dieser Ausrichtung der Organisationsforschung die Abstimmung der Aktivitäten und Leistungen der Funktionsträger und Gremien gesehen. Neben den technokratischen Koordinationsformen, wie etwa Pläne und Programme, wurden sogenannte personensorientierte Koordinationsformen entwickelt. Aber nicht die Individuen kommunizieren, sondern Amtsritter und Funktionssträger: Personen gehen lediglich als Leerstellen für Rolleninhaber oder als unbekannte Regeladressaten (Grun, 1976, S. 122f.). Diese sogenannte personensorientierte Koordination kann in Form von Weisungen durch Vorgesetzte sowie in Form von Selbstbestimmung voneinander abhängiger Stellen auftreten. Selbstbestimmung kann dabei für bestimmte Stellen in bezug auf bestimmte Themen vorgeschrieben oder in Form von Gremien, Ausschüssen etc. institutionalisiert sein. Kubicek und Weiler (1985, S. 789-1042) geben einen sehr differenzierteren Überblick über die dabei eingesetzten Forschungs- und Erhebungsinstrumente der deutschsprachigen und internationalen Forschung. Über die wesentlichen inhaltlichen Ergebnisse informiert der Literaturbericht von Jablin (1996).

Der Zusammenhang zwischen (ökonomischen) Effizienzindikatoren der Gesamtorganisation einerseits und Merkmalen der Organisationskommunikation andererseits ist (in selber Weise) allerdings kaum untersucht worden. Eine der wenigen älteren Studien stammt von Willis (1967). Danach beeinflusst die Offenheit der Kommunikation positiv den Erfolg der Organisation. Dieses Forschungsergebnis dürfte sowohl auf die zahlreich in der Praxis anzutreffenden Evaluationswiderstände (Thirum, Stangel-Messete & Weckma, 1999, S. 263-265) als auch auf konzeptionelle Schwierigkeiten (Downs, Champin & Laird Pfeiffer, 1995) zurückzuführen sein. In neuerer Zeit bildet die Studie von Snyder und Morris (1984) eine Ausnahme: Sie haben in Wohlfahrtsorganisationen von den dort Beschäftigten deren Bewertung der Kommunikation der Organisations Spitze über die Ziele und Maßnahmen der Organisation (politics and procedures), den Informationsaustausch in den einzelnen Arbeitseinheiten, das Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten sowie deren Leistungsbeurteilungen (feedback about individual performance) mit den Kosten je Vorgang, Fall und Beschäftigten in Beziehung gesetzt. Dabei ergab sich, dass die Kosten über alle Indikatoren hinweg 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 Leistungsbeurteilungen im Gegensatz zur Bewertung der Gesamtkommunikation der Vorgesetzten keinen Zusammenhang mit den Effizienzindikatoren aufwies (s. dazu ausführlicher u. 4.3.4). Einen Literaturüberblick auch über die nicht-ökonomischen Auswirkungen der Kommunikation in Organisationen wie z. B. die Bindung an die Organisation, Stress oder Kündigung geben Watkins Allen, Goeber und Seibert (1993, S. 269-270).

## 2.3 Spezifische Themenfelder

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

### 2.3.1 Formale Kommunikationsstruktur

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