



**Universität Lüneburg**  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Kommunikation und  
Entscheidungsprozesse**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 2

Lüneburg 2001

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

## **Gliederung**

<b>1</b>	<b>KOMMUNIKATION UND ENTSCHEIDUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN.....</b>	<b>4</b>
2.1	KOMMUNIKATIONSKLIMA.....	6
2.2	KOMMUNIKATIONSNETZE.....	15
2.3	KOMMUNIKATIONSVORAUSSETZUNGEN.....	21
<b>3</b>	<b>KOMMUNIKATIONSPROZESSE.....</b>	<b>28</b>
3.1	KOMMUNIKATIONSFEHLER.....	30
3.2	KOMMUNIKATIONSREGELN.....	35
3.3	DISKURSREGELN.....	37
<b>4</b>	<b>STRUKTURELLE WIRKUNGEN AUF DEN ENTSCHEIDUNGSPROZEß ....</b>	<b>47</b>
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>53</b>

## **1 Kommunikation und Entscheidung**

In welchem Zusammenhang stehen Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse? Zur Beantwortung dieser Frage wurde vom Verfasser ein theoretischer Bezugsrahmen vorgestellt, der die Prozeßdynamik auf organisationale Strukturspannungen zurückführt (vgl. Martin 1995). Der vorliegende Beitrag ist als Fortführung der hierbei entwickelten Überlegungen zu verstehen. Er befaßt sich vertiefend mit einer ausgewählten Grunddimension von Führungsstrukturen, zielt also darauf ab, die innerhalb des Bezugsrahmens formulierten allgemeinen Aussagen mit spezifischeren Aussagen anzureichern. Tatsächlich umfaßt unser Bezugsrahmen aber nicht nur diese eine, sondern elf Grunddimensionen von Organisations- und Führungsstrukturen (vier strukturelle Kerndimension, vier unterstüt-

zende und drei vermittelnde Strukturmerkmale). Wir behandeln im folgenden also nur einen Ausschnitt unseres theoretischen Ansatzes.<sup>1</sup>

Unsere Grundfrage lautet: Was zeichnet erfolgversprechende Führungsstrukturen aus? Die einfache Antwort heißt: „lebendige Balance“. Es sind also zwei Eigenschaften, die eine Führungsstruktur besitzen sollte, nämlich Lebendigkeit und Balance. In der Terminologie von Weick/Roberts (1993) ist Lebendigkeit die „Disposition von Aufmerksamkeit“, und sie ist nach ihrer Auffassung der wichtigste Koordinationsmechanismus für das kollektive Geschehen. Die Bedeutsamkeit der organisationalen Balance wurde insbesondere von Hedberg/Nystrom/Starbuck (1976) herausgestellt. Nach deren Auffassung ist die Grundbedingung für das Funktionieren einer sich selbst gestaltenden Organisation die Fähigkeit, das Wechselspiel von Gegensätzen immer wieder ins Gleichgewicht zu bringen. In unserem eigenen Ansatz stellen wir auf drei Grundfunktionen ab, die jede Organisation erfüllen muß, damit sie bestehen kann und erfolgreich ist: Leistung, Kooperation und Lernen. Führungs- und Organisationsstrukturen können zur Sicherung dieser Grundstrukturen einen wichtigen Beitrag leisten. Ihre Wirksamkeit auf Entscheidungsprozesse entfalten Strukturen durch ihr Einwirken auf das Entscheidungsmilieus durch Aktivierung, durch Stimulation der organisationalen Intelligenz und durch die Sicherstellung von Slack (vgl. ausführlich Martin 1995). Unmittelbar hieran anknüpfend stellt sich Frage, in welcher Weise die einzelnen Strukturdimensionen diese Prozeßleistungen hervorzubringen in der Lage sind. Ich betrachte im folgenden, wie gesagt, im folgenden eine der Grunddimensionen von Führungsstrukturen – die Kommunikationsstruktur – und untersuche, welche Wirkungen von ihr auf die Entscheidungsfindung ausgehen.

---

<sup>1</sup> In weiteren Publikationen sollen weitere Strukturdimensionen behandelt werden, zur Kooperationsdimension vgl. Martin 2001. Dort findet sich auch eine Übersicht über die elf Strukturdimensionen.

Der Kommunikation kommt eine „vermittelnde“ Funktion zu. Sie ist das „Medium“ der Interaktion. Eine kollektive Entscheidungsfindung läßt sich ohne Kommunikation eigentlich gar nicht vorstellen. Kommunikatives Handeln ist Entscheidungshandeln und umgekehrt. Dennoch wird man Entscheidungen nicht gerecht, wenn man sie ausschließlich unter dem Aspekt des sprachlichen Handelns betrachtet; kommunikative Akte sind ein wichtiger Teil der Entscheidungsfindung, sie sind jedoch nicht alles. Daß sich das Handeln im Entscheidungsprozeß von der Kommunikation nicht trennen läßt, ist wohl unmittelbar einleuchtend, denn die Vernunft zeigt sich bekanntlich nicht zuletzt darin, daß ein Problem von möglichst vielen Seiten betrachtet wird, um zu einem gemeinsamen Verständnis eines Problems zu kommen, müssen Informationen ausgetauscht werden, auch die gemeinsame Erörterung von Lösungsmöglichkeiten geschieht durch Kommunikation usw. Dennoch: obwohl die Kommunikation letztlich das lebensbestimmende Element von kollektiven Lösungsbemühungen ist, kann sie völlig wirkungslos sein, denn die Qualität der Entscheidungsfindung wird nicht selten statt durch Argumente und Informationen, durch soziale „Hintergrundfaktoren“ bestimmt. Häufig werden gar keine ausgewogenen Problemlösungen gesucht und statt mit Hilfe tiefgründiger Analyse, umfangreicher Informationsbeschaffung usw. werden Entscheidungsprozesse durch die Anwendung einfacher Entscheidungsregeln „bewältigt“. Häufig wird z.B. die „erstbeste“ Lösung ergriffen, gegen die niemand einen Einwand erhebt. Nicht selten vertraut man auch „bewährten“ Schema-F-Lösungen oder sieht das Heil in der Delegation an bestimmte Gruppenmitglieder. Manchmal findet man den Versuch einzelner Gruppenmitglieder, auf das wenig rationale Verhalten hinzuweisen. Dies hilft aber selten weiter, weil es der Gruppe gar nicht um ein rationales Entscheidungsverhalten geht. Eine Gruppendiskussion ist oft alles andere als ein aufgeklärter Diskurs, die Meinungsbildung wird von anderen Motiven gelenkt als dem nach der besten Lösung. Vereinfachte („irrationale“) Entscheidungsregeln kommen z.B. dann zum Zuge, wenn persönliche Interessen an einer ganz bestimmten Problemlösung bestehen oder wenn sich die Gruppe bedroht fühlt, wenn man die Uneinigkeit fürchtet, wenn das Entscheidungsproblem sehr komplex ist, wenn die Bedeutung eines

Problems unterschätzt wird oder wenn hoher Zeitdruck besteht. Soweit persönliche Ängste und Interessen betroffen sind, wird es immer schwierig sein, durch „direkte“ Kommunikation zu einer vorurteilsfreien Beurteilung eines Problems und zu einer aufgeklärten Prüfung unterschiedlicher Lösungen vorzudringen. Daraus folgt: Selbst wenn ein Teilnehmer an einem Entscheidungsprozeß erkennt, daß die Entscheidungsfindung wenig rational ist, läßt sich dies nicht ohne weiteres dadurch beheben, daß er darauf hinweist. Kommunikation ist nur eine - und nicht selten die schwächste - Kraft, die auf den Entscheidungsverlauf einwirkt. Anders ausgedrückt: die grundlegenden Bedingungen, die die Entscheidungsfindung prägen, können nur selten unmittelbar durch Kommunikation verändert werden.

Dennoch ist Kommunikation nicht sinn- und wirkungslos. Um ihre Bedeutung würdigen zu können, sollte man sich Klarheit über ihre Wirkungsweise verschaffen. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit einer speziellen Frage innerhalb dieses Themenkomplexes, er untersucht, wie sich sich Kommunikationsstrukturen auf die Entscheidungsfindung auswirken? Diese Frage wird in drei Schritten beantwortet. Zunächst wird untersucht, was man sich unter dem Begriff der Kommunikationsstruktur vorzustellen hat. Um die Bedeutsamkeit der Kommunikationsstruktur für das Entscheidungshandeln bestimmen zu können, muß außerdem geklärt werden, welche Bedeutung kommunikatives Verhalten im Entscheidungsprozeß besitzt. Die folgenden beiden Abschnitte gehen auf beide Fragen ein, sie beschreiben gewissermaßen die „Bausteine“, die die empirische Forschung zur Untersuchung des Kommunikationsverhaltens im Entscheidungsprozeß bereitstellt. Referiert werden die wichtigsten Ansätze, die zur Beantwortung der damit verbundenen Fragen entwickelt wurden. Anschließend werde ich versuchen, die gewonnenen Erkenntnisse auf den eigenen Bezugsrahmen zu beziehen. Ich werde untersuchen, in welcher Weise wichtige Dimensionen der Kommunikationsstruktur geeignet sind, die oben angesprochene lebendige Balance innerhalb des Entscheidungsgeschehens zu befördern.

## 2 Kommunikationsstrukturen

Unser Interesse richtet sich auf die Bedeutsamkeit von Führungsstrukturen im Entscheidungsprozeß. Ein wichtiges Element der Entscheidungsfindung ist sicherlich die Kommunikation innerhalb des Führungsteams. Aber was sind Kommunikationsstrukturen? Die empirische Forschung versteht unter dem strukturellen Aspekt der Kommunikation vor allem das „Netz“ der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe, eines Gremiums usw. Es gibt daneben aber auch eine weitere Begriffsfassung, die auch das sogenannte „Kommunikationsklima“<sup>2</sup> als Strukturgröße umfaßt. Das soziale Klima kann deswegen als Strukturvariable gelten, weil es nicht ohne weiteres verändert werden kann und weil es in hohem Ausmaß determiniert, wie und welche Informationen ausgetauscht werden. Daß das Kommunikationsklima wichtig ist, kann jeder unmittelbar nachvollziehen - bekanntlich kann das gegenseitige Verständnis sehr leicht durch „atmosphärische“ Störungen in den Beziehungen der Akteure beeinträchtigt werden.

Ein eigentlich naheliegendes Begriffsverständnis wurde in der Forschung merkwürdigerweise bislang wenig ausgearbeitet: Kommunikationsstrukturen sind Beziehungsmuster, die sich aus den Eigenheiten der Interaktionspartner ergeben. Kommunikation ist Interaktion, also Handlung in bezug auf ein Gegenüber. Strukturen sind demnach zunächst und in erster Linie dauerhafte Handlungsverschränkungen der Interaktionspartner. Die Eigenschaften der Interaktionspartner definieren Voraussetzungen der aufeinander bezogenen Handlungen. Zwei Egoisten werden normalerweise anders miteinander umgehen und miteinander kommunizieren als zwei sozial motivierte Personen. Aber nicht nur die Motivation der Beteiligten, auch deren Einstellungen, Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten werden die Kommunikation prägen. Besonderes Interesse verdienen schließlich Handlungskonstellationen, die gewissermaßen endogen durch die

---

<sup>2</sup> Vgl. Jablin 1980.

Kommunikation selbst erzeugt werden. Unter Umständen entstehen „pathologische“ Kommunikationszirkel, aus denen die Beteiligten trotz ernsthafter Bemühung nicht mehr herauskommen (siehe Abschnitt 2.3).

## 2.1 Kommunikationsklima

Das Organisationsklima, Gruppenklima, Betriebsklima oder allgemeiner: das Sozialklima ist Gegenstand vieler wissenschaftlicher Untersuchungen. Es wurden Beziehungen zwischen Klima und Kultur, Klima und Aufgaben, Klima und Struktur und viele weitere Beziehungen untersucht. Dennoch ist der Klimabegriff immer noch vor allem eine Metapher und kein wissenschaftlich exakter Begriff. Intuitiv ist jedem klar, was es mit dem Klima auf sich hat. Wir alle erleiden unser Klima - oder wir erfreuen uns daran. Wir fühlen uns wohl, schützen uns dagegen, wir sind ihm ausgesetzt (oft nicht dem Klima, sondern dem Wetter) oder wir entfliehen ihm. Wir können es nicht ändern - wie gut. Das soziale Klima lässt sich zwar ändern, dessen ungeachtet lässt es sich ungleich schwerer bestimmen ist als das meteorologische Klima. Doch auch das physikalische Klima, das sich leichter als das soziale Klima „greifen“ lässt, bereitet uns Schwierigkeiten, wenn wir es genauer analysieren wollen. Objektive Beschreibungen (mediterranes Klima beispielsweise: heiße Sommer mit geringem Niederschlag, aber angenehmer Luftfeuchtigkeit, milde, regenreiche Winter) stellen uns nicht zufrieden: was zählt bei der Beschreibung des Klimas ist unser Empfinden. Selbst der naturwissenschaftliche Klimabegriff ist also bestimmt durch die menschlichen Bedürfnisse und Gefühle (was interessiert die „Natur“, ob es regnet oder schneit?).<sup>3</sup> Entsprechend beliebt sind Definitionen, die die Eigenschaften einer Organisation

---

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Staehle 1994, S. 460.

herausstellen, wie sie von den einzelnen Organisationsmitgliedern wahrgenommen werden.<sup>4</sup> Mit einer solchen Definition ist leider noch nicht viel gewonnen. Sie unterstellt z.B., daß jedes Organisationsmitglied in seinem jeweils eigenen Organisationsklima lebt. Damit von einem allgemeinen Organisationsklima gesprochen werden kann, wäre also zu klären, wer bestimmt, welches Klima existiert: die Mehrheit? ein Klimamacher? ein Sozial-Meteorologe? Die empirische Forschung aggregiert üblicherweise die individuellen Wahrnehmungen und bezeichnet diese Aggregation als Klima. Dies ist aber nur beschränkt sinnvoll, denn das Klima kann ja gerade dadurch gekennzeichnet sein, daß gegensätzliche Wahrnehmungen existieren. Außerdem ist zu fragen, welche Wahrnehmungen sich denn zum jeweiligen Klima verdichten: ist es sinnvoll, von einem „frostigen“ Klima zu sprechen (wie manchmal bei internationalen Beziehungen), was wäre unter einem „angenehmen“, einem „gespannten“, einem „tristen“ Klima (usw.) zu verstehen?

Die Erfassungsschwierigkeiten sind aber nur das eine, das andere ist, daß das Organisationsklima eine erhebliche Bedeutung für das Verhalten der Organisationsmitglieder besitzt. Jeder weiß, wie bedrückend eine „Atmosphäre“ sein kann, daß in manchen Organisationen, niemand seine Arbeit „beschwingt“ verrichtet, daß man gegenüber manchen Vorgesetzten nie offen seine Meinung sagen wird, daß es Arbeitsgruppen gibt, in denen man „behutsam“ miteinander umgeht und andere, in denen ein rauher Ton herrscht, und daß es auch Organisationen, Abteilungen, Beziehungen gibt, die „nicht Fisch und nicht Fleisch“ sind, sich durch nichts - nicht einmal durch einen leeren Geschmack - auszeichnen - also eigent-

---

<sup>4</sup> Im übrigen weisen Woodman/King 1978, 824 darauf hin, daß praktisch keine zwei der in Klimastudien verwendeten Begriffe einander gleichen; zu verschiedenen Begriffsdifferenzierungen in Abhängigkeit von der Objektivität und Subjektivität vgl. u.a. Hellriegel/Slocum 1974; James/Jones 1974.



lich kein Klima haben.<sup>5</sup> Wie soll man nun aber das Klima - insbesondere das Kommunikationsklima - beschreiben? Es bietet sich an, drei Ebenen sozialer Beziehungen zu unterscheiden: die Organisationsebene, die Gruppenebene und die Ebene der Interaktion zwischen zwei Personen. Zu beachten ist, daß diese „Ebenen“ nicht gänzlich unabhängig voneinander sind. Sofern es ein allgemeines Kommunikationsklima in einer Organisation gibt, wird es sich auch auf die Kommunikation in den Arbeitsgruppen und zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern auswirken. Die Bestimmung des Klimas wird jedoch erleichtert, wenn man die Ebenen zunächst getrennt voneinander betrachtet. Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Dimensionen, die die Forschung zur Beschreibung des Kommunikationsklimas betrachtet hat.<sup>6</sup> Die dort aufgeführten Merkmale sind verschiedenen Fragebögen zur Erfassung des Organisationsklimas entnommen. Offenbar sind kommunikative Aspekte für viele Forscher gleichzeitig zentrale Bestandteile des Organisationsklimas.

### **Organisationsebene**

Aufnahmebereitschaft durch das Top Management

Kommunikationsfluß nach oben und unten

Konflikt, Kooperation

Prozeß der Zielfindung

Störungen in der Anweisungskette

Vertrauen (nach oben bzw. unten), Offenheit

Wärme, Unterstützung

<sup>5</sup> Man kann daher nicht behaupten, jede Organisation habe ein Klima, es sei denn Klimalosigkeit sei auch eine spezifische Art Klima, was aber paradox ist: es gibt Organisationen, die ein ausgeprägtes Klima haben, andere haben eben keines. dies unterscheidet das meteorologische wiederum vom sozialen Klima, letzteres ist nur vorhanden, wenn es eine Rolle spielt, das erstere spielt immer eine Rolle (soweit man weiß, nicht für jeden einzelnen, aber für die meisten). Was heißt aber „es spielt eine Rolle“? Am Kommunikationsklima läßt sich das leicht verdeutlichen, bei der Telefonauskunft wird man auf Nuancen der Kommunikation nur in Ausnahmefällen achten, eine genervte Auskunftsperson wird man üblicherweise ignorieren, entscheidend ist, daß sie die gewünschte Telefonnummer findet. Wenn die Auskunft aber bspw. herablassend verlangt, man solle gefälligst klarere Angaben machen, wird sich das Gesprächsklima verändern.

<sup>6</sup> Die Zusammenstellung folgt der Überblicksdarstellung von Falcione/Sussman/Herden 1987.

**Gruppenebene**

Führungsstil  
Genauigkeit der Kommunikation  
Position im Kommunikationsnetzwerk  
Unterstützung der Aufgabenerfüllung  
Wärme

**Interaktionsebene (Dyade)**

Authentizität  
Bleibemotivation  
Einschätzung der Macht des Vorgesetzten  
Fähigkeit zur Metakommunikation  
Hierarchischer Unterschied  
Informationsüberlastung des Vorgesetzten  
Interaktionsbedürfnisse  
Kenntnis/Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbild  
Kongruenz wichtiger Einstellungen  
Vertrauen

Abb. 1: Dimensionen des Kommunikationsklimas

Es ist daher auch nicht verwunderlich, daß in empirischen Untersuchungen das Kommunikationsklima recht stark mit der Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder korreliert,<sup>7</sup> ein Punkt, der aus methodischen Gründen eher bedenklich stimmt: Wenn das Kommunikationsklima mit Instrumenten erfaßt wird, die ursprünglich zur Erfassung von Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter konstruiert wurden, dann ist es auch nicht verwunderlich, wenn es mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter korreliert.<sup>8</sup> Es gibt aber auch Meßverfahren, die Aspekte erfassen, die über die individuelle Arbeitszufriedenheit hinausgehen. Zwei bekannte Beispiele sind der Klimafragebogen von Robert/O'Reilly und das Communication

---

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Downs 1979.

<sup>8</sup> Vgl. Jablin 1980, 334.

Audit der International Communication Association.<sup>9</sup> Der Fragebogen von Roberts/O'Reilly besteht aus 35 Items, die 16 Dimensionen des Kommunikationsklimas erfassen sollen. Beispiele sind:

- Vertrauen,
- Einfluß,
- Mobilität,
- Interaktionswunsch,
- vertikale und horizontale Interaktionsrichtung,
- verwendete Medien,
- Genauigkeit,
- Zufriedenheit,
- Überlastung.

Konzeptionell bleibt vieles beliebig. Wovon sollte sich eine befriedigende Konzipierung aber leiten lassen? Eigentlich liegt die Antwort nahe, Jablin hat sie bereits 1980 gegeben:

*„.... if the concept of communication climate represents a description of an organization's communication system, its dimensions should be founded on clear models of how communication functions within organizations.“<sup>10</sup>*

Diese Überlegung wurde bislang leider nicht weiter ausgearbeitet. Attraktiver erscheint verschiedenen Forschern eine andere Perspektive. Für Falcione/Sussman/Herden ist Kommunikation vor allem das Medium von Strukturierungsprozessen.<sup>11</sup> Demnach wäre zu untersuchen, wie sich die vielfältigen Botschaften, die in Organisationen entstehen, strukturierend auf das Geschehen in Organisationen auswirken und in einem bestimmten Kommunikationsklima verfestigen. Leider haben auch diese Überlegungen bislang nur programmatischen Charakter. Auf die Strukturierungsidee wird später näher eingegangen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Roberts/O'Reilly 1974 b; Goldhaber, G. M./Rogers, D. P. 1979: Auditing organizational communication systems: the ICA communication audit, Dubuque.

<sup>10</sup> Jablin 1980, 334.

<sup>11</sup> Vgl. Falcione/Sussman/Herden 1987, vgl. auch Poole/McPhee 1983, Poole/Hirokawa 1986.

Das Kommunikationsklima in einer Gruppe wird von Falcione/Sussman/Herden wie folgt definiert:

*„... those molar factors, objective and/or perceived, which affect the message sending and receiving process of members within a given organizational group.“<sup>12</sup>*

Es geht also - ebenso wie auf der Organisationsebene - um „molare“ Faktoren, also Faktoren, die nicht den einzelnen Kommunikationsvorgang beschreiben, sondern das Kommunikationsgeschehen sozusagen grundsätzlich und umfassend prägen. Eine der bedeutsamsten Einflußgrößen des Kommunikationsklimas ist der vom Vorgesetzten ausgeübte Führungsstil. So wenig eine notwendige Beziehung zwischen dem Führungsverhalten und dem Gruppenerfolg besteht, so deutlich ist es mit dem Gruppenklima verbunden und prägt entsprechend das Kommunikationsgeschehen in vielfacher Weise. Verschiedene Autoren sehen auch in der Kommunikationsstruktur eine Klimadimension. Tatsächlich zeigen empirische Studien denn auch, daß nicht so sehr die objektive, sondern vor allem die wahrgenommene Kommunikationsstruktur die Kommunikation nachhaltig beeinflusst.<sup>13</sup> Wichtig ist daneben die Stabilität der Kommunikationsstruktur: werden Strukturen verändert, so sind die Folgen für die Produktivität nachhaltig.<sup>14</sup>

Interessanterweise folgern Falcione/Sussman/Herden aus den (wenigen) vorliegenden empirischen Studien, daß das Kommunikationsklima eine ganz zentrale Variable des Gruppenklimas sei. Diese Auffassung steht in deutlichem Gegensatz zu ihrer konzeptionellen Kritik an der vielfach unterstellten engen Beziehung zwischen Kommunikations- und Organisationsklima. Die Beziehungen sind letztlich nicht geklärt, so lange aber keine überzeugende theoretische Klimakonzeption besteht, ist die empirische Ausdifferenzierung verschiedener Teilklimata wenig

---

<sup>12</sup> Falcione/Sussman/Herden 1987, 205.

<sup>13</sup> Vgl. Roberts/O'Reilly 1976.

<sup>14</sup> Vgl. Mears 1974.

sinnvoll: Arbeit, Sympathie, Kultur und Kommunikation können kaum getrennt werden, alle gemeinsam bestimmen die „geographischen“ Eckdaten des Klimas.

Auch die direkte Interaktion zwischen zwei Personen ist „klimatisch“ geprägt. Das Klima ist oft allein aus formalen Gründen sehr verschieden: die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beispielsweise verlangt von vornherein eine gewisse Distanz, die auch die Kommunikation oft sehr förmlich macht. Daneben spielt die gemeinsame/unterschiedliche Wahrnehmung der organisationalen Gegebenheiten eine wichtige Rolle: besitzen die Interaktionspartner ähnliche Einstellungen gegenüber der Arbeit, dem Vorgesetzten, der Personalpolitik usw., dann entwickeln sie einen anderen Kommunikationsstil, als wenn sie sich in ihren Auffassungen stark unterscheiden. Für die unmittelbare Interaktion ist schließlich ganz wichtig, inwieweit sie es gestattet, die Kommunikation selbst zum Thema zu machen, also über Kommunikation zu kommunizieren.<sup>15</sup> Ist „Metakommunikation“ nicht möglich, dann entwickeln sich rasch Kommunikationspathologien, deren Ursachen nur schwer zu lokalisieren und entsprechend schwer zu verändern sind.

Falcione/Sussman/Herden heben einen anderen Meta-Aspekt hervor: weiß Person A nicht, wie sie von Person B wahrgenommen wird, dann ist die Kommunikation unter Umständen sehr erschwert. Am „besten“ - für die Harmonie - ist eine wechselseitige Übereinstimmung in der Kenntnis und in der Wertschätzung der Eigenschaften des Kommunikationspartners. Da die Kenntnisse (über Eigenschaften und Absichten des Gegenüber) immer unvollständig sein werden, hilft oft nur Vertrauen,<sup>16</sup> ist es verletzt, heilt es schwer. Aber nicht nur Vertrauen ist wichtig, geschätzt wird auch die „Authentizität“ des anderen: verhalten sich Personen so wie sie sind, dann kann man sich leicht auf sie einstellen, außerdem

---

<sup>15</sup> Zur Bedeutsamkeit der Metakommunikation für den Entscheidungsprozeß vgl. das Experiment von Martin u.a. 1996.

<sup>16</sup> Nietzsche vermerkt sarkastisch: „Das ist meine erste Menschen-Klugheit, daß ich mich betrügen lasse, um nicht auf der Hut zu sein vor Betrügnern.“ (Nietzsche 1978, S. 179).

gewinnt die Beziehung an Natürlichkeit, was ebenfalls meist positiv aufgenommen wird.

Abschließend sei noch kurz auf die wichtigsten Ziele der Untersuchungen zum Kommunikationsklima eingegangen. Abgesehen davon, daß das Kommunikationsklima ein gewisses Eigeninteresse verdient, wird es vor allem wegen seiner tatsächlichen oder unterstellten Wirkungen auf den Kommunikationsprozeß, die Arbeitsausführung und die Arbeitsleistung näher untersucht. Sicherlich geht kaum ein Forscher davon aus, daß sich das Kommunikationsklima „unmittelbar“ auf die Aufgabenerfüllung auswirkt, aber die genauen Kausalbeziehungen zwischen einem bestimmten Klima und der Arbeitsleistung werden leider nur selten explizit diskutiert oder gar empirisch untersucht. Dies liegt daran, daß viele Dimensionen des Kommunikationsklimas von vornherein auf die „effektive“ oder auf die „defekte“ Kommunikation hin gebildet werden: „Wärme“ und „Unterstützung“ sind fast begriffsnotwendig Voraussetzungen einer Kommunikation, die diesen Namen verdient.<sup>17</sup> Ein weiterer Grund für die fehlende Thematisierung der Klimawirkungen liegt in der theoretischen Schwäche des Klimakonzeptes, auf die eingangs bereits hingewiesen wurde.

Den vorliegenden empirischen Untersuchungen zum Kommunikationsklima geht es üblicherweise um die Auswirkungen bestimmter Klimadimensionen auf ausgewählte abhängige Variablen. Die Erklärungen für die gefundenen Effekte gehen selten „tief“, sie beschränken sich häufig auf einen Hauptfaktor, der für die jeweilige Beziehung verantwortlich gemacht wird. Bspw. zeigen Roberts/O'Reilly, daß die Zentralisierung der Entscheidungsfindung die Qualität der „nach oben“ weitergegebenen Informationen vermindert.<sup>18</sup> Als Erklärung für diesen Effekt wird i.w. auf das verminderte Vertrauen rekurriert, das zentralisierte Strukturen häufig erzeugen. Diese Erklärung wird aber nicht weiter geprüft.

---

<sup>17</sup> Kommunikation liegt nur vor, wenn sie eine gemeinsame Informationsbasis schafft.

<sup>18</sup> Vgl. Robert/O'Reilly 1974a.

In Abbildung 2 sind die Variablen genannt, die sehr häufig als abhängige Variablen des Kommunikationsklimas untersucht werden.<sup>19</sup> Die Auflistung macht nochmals deutlich, daß eine theoretisch fundierte Klimaforschung noch nicht existiert. Zusammengefaßt: Über die Bedeutsamkeit des Kommunikationsklimas für den Informationsaustausch und die Entscheidungsfindung läßt sich unterschiedlich urteilen. Die vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigen nicht immer einen hohen Anteil erklärter Varianz, andererseits zeigt die Alltagserfahrung, daß ein „schlechtes“ Klima, die mögliche „Leistung“ erheblich vermindern kann.<sup>20</sup> Was die Wirkungsweise des Klimas angeht, so bestehen zahlreiche Unklarheiten. Insbesondere fehlt den meisten Untersuchungen eine überzeugende theoretische Basis.

Entsprechend vage sind daher auch die vorliegenden begrifflichen Vorschläge zur Beschreibung des Klimas. Wirksam wird das Klima wohl vor allem durch die in ihm enthaltenen Botschaften:<sup>21</sup> Vertrauen beispielsweise signalisiert Zutrauen i.S. von unterstellter Leistungsfähigkeit, Toleranz gegenüber Fehlern, gute (zumindest: gemeinsame) Absichten, Unterstützung usw. und erlaubt daher einen anderen Umgang mit Informationen als Mißtrauen. Ob es allerdings genügt, eine einzelne Dimension (also z.B. Vertrauen) als grundlegendes Merkmal des Klimas herauszustellen, wird vielfach zu Recht bezweifelt. Leider liegen aber bislang keine überzeugenden mehrdimensionalen Klimakonzepte vor, die sich an der Funktionsweise der Kommunikation ausrichten.

---

<sup>19</sup> Vgl. die Übersicht von O'Reilly/Chatman/Anderson 1987, 608; sowie den Überblick von Falcione/Sussman/Herder 1987.

<sup>20</sup> Die Anführungsstriche sollen darauf hinweisen, daß dieser Satz sehr undeutlich ist, die Begriffe „schlecht“ und „Leistung“ müßten erst noch spezifiziert werden.

<sup>21</sup> Hackman 1976 unterscheidet zwischen diskreten Informationen und Informationen, die im Ambiente enthalten sind, also sich nur implizit vermitteln. Eine mit harschen Worten geäußerte Arbeitsanweisung durch einen Vorgesetzten ist zwar nicht „diskret“, aber „discretionary“ also deutlich und lokalisierbar, ein „Memo“ auf einem exquisit gestalteten Formular, auch wenn es sehr freundlich formuliert ist, kann dieselbe Botschaft (Aufforderung zu Mehrleistung) enthalten, z.B. wenn Memos eher selten sind und als letzte Mahnung gelten.

Verzerrung der Information
Genauigkeit der Information
Ausfiltern von Informationen
Informationsmenge
Ausgelöste Informationsaktivitäten
Informationsrichtung
Zahl der Verbindungspositionen
Zahl von Kommunikationsregeln
Macht der Teilnehmer
Entscheidungsqualität
Leistung
Leistungsbewertung
Inhalt der Kommunikation (z.B. Informationen über die soziale Wertschätzung)
Beurteilung der übermittelten Information (z.B. der Glaubwürdigkeit)

Abb. 2: Abhängige Variablen in empirischen Studien zur Kommunikation in Organisationen

## 2.2 Kommunikationsnetze

Untersuchungen über die Bedeutsamkeit von Kommunikationsnetzen gehören zu den Klassikern der Gruppenforschung. Die Ergebnisse der Untersuchungen sind allerdings nicht allzu aufregend. Im wesentlichen bestätigen sie landläufige Vorstellungen.<sup>22</sup> In den sozialpsychologischen Untersuchungen von Bavelas, Lea-

---

<sup>22</sup> McGrath teilt ebenfalls diese Auffassung, andererseits ist ihm wichtig, daß die Forschung ebenso landläufige Vorstellungen widerlegt hat, beispielsweise also nachweist, daß zentralisierte Strukturen oft keine guten Entscheidungen hervorbringen. Interessant ist vor allem seine Auffassung, die Forschung hätte gezeigt, daß Strukturen „stärker“ seien als Personen, daß sich also die Strukturwirkung unabhängig von den jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften auf das Kommunikationsverhalten durchsetzt (vgl. McGrath 1984, 170). Dies kann in dieser Allgemeinheit aber kaum ernsthaft gemeint sein: die üblichen Experimente befassen sich - wie McGrath selbst betont - mit sehr künstlichen Situationen, insbesondere befassen sie sich nicht mit den lebensnahen Problemen der Konsensfindung und der Umsetzung von Entscheidungen, in denen die personelle Komponente eine große Rolle spielen dürfte.



vitt, Shaw u.a.<sup>23</sup> wurden in Laborexperimenten idealtypische Kommunikationsstrukturen (Kreis, Netz, Kette, Rad usw.) geschaffen, und es wurde analysiert, welche Wirkungen auf den Kommunikationsfluß und insbesondere auch auf die Schnelligkeit und die Güte der Entscheidungsfindung ausgehen. Das wichtigste Merkmal, mit dem diese Strukturen beschrieben werden können, ist der Zentralisierungsgrad. Ein sehr hohes Ausmaß an Zentralisierung ist gegeben, wenn jede Kommunikation ausschließlich über eine bestimmte Person abgewickelt werden muß (über die Nabe in einem Speichenrad). Extreme Dezentralisierung liegt dagegen vor, wenn jede Personen ungehindert mit jeder anderen Person kommunizieren kann. Es stellt sich heraus, daß zentrale Strukturen einen erheblichen Vorteil besitzen: sie koordinieren die Teilinformationen in optimaler Weise, sie beschleunigen die Entscheidungsfindung und sie sorgen für eine effektive Aufgabenverteilung. Allerdings hat dieser Vorteil enge Grenzen: er gilt nur für „einfache“ Aufgaben. Je schwieriger und komplexer Aufgaben werden, desto besser eignen sich dezentrale Strukturen. Shaw macht für das Nachlassen der Effektivitätsvorteile der zentralisierten Strukturen vor allem die Überlastung des zentralen Gruppenmitglieds verantwortlich.<sup>24</sup> Allgemeiner kann wohl gesagt werden, daß mit zunehmender Aufgabenkomplexität die Nachteile dezentraler Strukturen (insbesondere der Koordinationsaufwand) gegenüber ihren Vorteilen (relativ) an Bedeutung verlieren: die Einzelbeiträge der Gruppenteilnehmer kommen ungefiltert an, die Ideen von Gruppenmitgliedern werden aufgegriffen und weiterentwickelt usw.

Von besonderem praktischen Interesse ist, wie sich die Kommunikation außerhalb des Labors in zentralisierten (hierarchischen) Organisationen gestaltet. Zu dieser Frage liegen nur relativ wenige empirische Studien vor.<sup>25</sup> Einige wichtige

---

<sup>23</sup> Zur Übersicht vgl. Shaw 1981, S. 150 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Shaw 1981, S. 156 ff. Verschiedene Bedingungen können diese Überlastung noch verstärken, z.B. die Gruppengröße, die grundsätzliche Möglichkeiten die jeweilige Aufgabe arbeitsteilig zu organisieren, Zeitdruck usw.

<sup>25</sup> Vgl. z. B. den Überblick von Jablin 1987.

Ergebnisse seien herausgestellt. Nach unten werden vor allem Handlungsanweisungen und -begründungen sowie Feedback über die beobachtete Leistung gegeben, nach oben Anfragen, faktische Informationen, Hinweise auf die Leistungserbringung, Beschwerden über Kollegen und Unzufriedenheitsäußerungen. Fehler werden womöglich verschwiegen, schlechte Nachrichten verheimlicht oder mit Verzögerung weitergegeben.<sup>26</sup> Solche Befunde ergeben sich allerdings nicht naturnotwendig. Sie mögen typisch für die Vorgänge in Unternehmen sein, sie sind jedoch nicht unvermeidlich.

Kommunikationsnetze unterscheiden sich nicht allein nach dem Grad der Zentralisierung. Es gibt eine ganze Reihe weiterer Merkmale, die einzelne Beziehungen bzw. das gesamte Netz kennzeichnen. Eine Beziehung kann z.B. im einfachsten Fall vorhanden sein oder fehlen, sie kann symmetrisch oder asymmetrisch sein, sie kann „stark“ oder „schwach“ sein, häufig oder selten aktiviert werden, sie kann „spezialisiert“ oder „offen“ sein, also nur für bestimmte Informationen, Gelegenheiten, Zeiten usw. zur Verfügung stehen oder eben auch nicht.

Monge/Eisenhardt stellen auf der Ebene des Gesamtnetzes die folgenden vier Merkmale heraus:<sup>27</sup>

- die Größe oder der Umfang, also die Zahl der Beziehungen im Netzwerk,
- die Zentralität, d.h. auf der Systemebene<sup>28</sup> der Zentralisierungsgrad, der sich z.B. durch das Ausmaß darstellen läßt, in dem es möglich

---

<sup>26</sup> Vgl. Forsyth 1990, 133, Browning 1978 sowie die Darstellungen bei Katz/Kahn 1978, Jablin 1979.

<sup>27</sup> Vgl. Monge/Eisenberg 1987, 316 f., vgl. auch Rice/Richards 1985, Tichy/Tushman/Fombrun 1979.

<sup>28</sup> Auf der Individualebene besitzt eine Person dann hohe Zentralität, wenn sie viele direkte Kontakte mit anderen Personen hat, wenn sie „zwischen“ den Beziehungen anderer Personen lokalisiert ist („betweenness“), wenn sie keine langen Wege gehen muß, also jede andere Person auf kurzem Weg, ohne lange Zwischenstationen erreicht („proximity“), vgl. Monge/Eisenberg 1987, 316.

ist, daß jeder Teilnehmer eines Kommunikationssystems jeden anderen Teilnehmer direkt erreichen kann,

- die Dichte, d.h. den Grad der Verbundenheit, der sich im Verhältnis der tatsächlichen Verbindungen zu den grundsätzlich möglichen Verbindungen widerspiegelt,
- die Erreichbarkeit, d.h. die durchschnittliche Zahl der Verbindungen, die zwischen den Teilnehmern liegt.

Es gibt zwar zahlreiche Verfahren zur Bestimmung und Analyse von Strukturen, weiterführende empirische Studien liegen aber nur sehr vereinzelt vor.<sup>29</sup> Die Bedeutsamkeit der genannten Strukturmerkmale für die Entscheidungsfindung liegt zwar auf der Hand, die auf Anheb zu vermutenden Beziehungen sind empirisch aber nicht allzu eng. So ist zu vermuten, daß die Einbindung der Teilnehmer in ein Kommunikationsnetzwerk die Einbindung in die Organisation („organizational commitment“) stark beeinflusst. Tatsächlich gilt dies aber nur für Personengruppen, die von vornherein eine stärkere organisationale Bindung besitzen, nicht aber für Personengruppen, die ein eher distanzierendes Verhältnis zur Organisation besitzen.<sup>30</sup> Nicht nur die Enge der Beziehungen ist wichtig, oft wesentlich entscheidender ist die Qualität der Beziehungen: schwache Beziehungen (weak ties) sind oft viel bedeutsamer als starke Beziehungen, wenn diese „politisch“ oder „strategisch“ wichtige Positionen verknüpfen.<sup>31</sup>

Kommunikation scheint eine etwas farblose Art der sozialen Beziehung zu sein, vergleicht man sie etwa mit Machtbeziehungen, so scheint sie außerdem eher periphere Bedeutung zu besitzen.<sup>32</sup> Tatsächlich entwickeln sich Kommunikati-

---

<sup>29</sup> Vgl. die Darstellungen bei Farace/Monge/Russell 1977, Tichy/Tushman/Fombrun 1979, Monge/Eisenberg 1987.

<sup>30</sup> Vgl. die Studie von Eisenberg/Monge/Miller 1984.

<sup>31</sup> Vgl. Monge/Eisenberg 1987, S. 326.

<sup>32</sup> Verschiedentlich wird sogar bezweifelt, daß Kommunikation in der Gruppe überhaupt einen förderlichen Effekt hat, vgl. eine Untersuchung hierzu Salazar u. a. 1994.

onsstrukturen nicht unabhängig von anderen bedeutsamen Sozialstrukturen, sie sind oft das Komplement von Rollen-, Status- und Sympathiebeziehungen.<sup>33</sup> Andererseits sollte man die Bedeutsamkeit der Kommunikationsstrukturen auch wiederum nicht unterschätzen, denn schließlich ist - wie gesagt - die Kommunikation das Medium der Interaktion. Menschen agieren nicht nur und direkt im Sinne ihrer Interessen und Motive, diese erschließen sich oft erst in der sprachlichen Vermittlung, in der Konstruktion von Bedeutungen und Sinnbezügen. Welche Ziele jemand verfolgt, ist ganz wesentlich davon bestimmt, in welchen Kategorien er denkt und welche Zusammenhänge er sieht. Die Festlegung auf ein bestimmtes Ziel ist - so lautet ein wesentliches Ergebnis der Entscheidungsforschung - im wesentlichen ein konstruktiver Vorgang, in dem die Kommunikation eine äußerst wichtige Rolle spielt. Aus dieser Sicht ist es ganz elementar, mit welchen Problemen man konfrontiert wird, welche Meinungen an einen herangetragen werden, mit welchen Weltbildern man sich auseinandersetzen muß. All dies wird aber ganz wesentlich davon bestimmt, mit wem man kommuniziert, ob man sich stets im selben Interaktionskreis bewegt, wie offen die Kommunikation ist usw., also davon, in welche Kommunikationsstruktur man eingebunden ist. Innerhalb von sozialen Beziehungen ist es ganz erheblich, wer welche Information zu welchem Zeitpunkt erhält. Information ist Macht. Es gibt Kommunikationsstrukturen, die der Machtkonzentration besonders förderlich sind, bestimmte Kommunikationsstrukturen verhindern dagegen machtstrategische Winkelzüge. Kommunikationsstrukturen haben also eine eigenständige Bedeutung, sie sind nicht nur das Resultat nicht-kommunikativer Prozesse, sondern können diese und auch andere soziale Vorgänge nachhaltig beeinflussen.

Abschließend sei noch angemerkt, daß natürlich zwischen den Merkmalen von Kommunikationsnetzen und dem Kommunikationsklima enge Zusammenhänge bestehen. Wenn beispielsweise Berichts- und Auskunftsverfahren streng regle-

---

<sup>33</sup> Vgl. Forsyth 1990, S. 129, zur Differenzierung unterschiedlicher Arten sozialer Netze vgl. Guetzkow 1965.

mentiert sind, dann führt dies leicht zu einer Überlastung des Systems, was bei denjenigen, die auf Informationen oder Rückmeldungen warten, erhebliche Motivationsprobleme verursacht. Dies wird sich wiederum in einem veränderten Kommunikationsverhalten niederschlagen. Es ist außerdem davon auszugehen, daß sich in überlasteten Systemen informelle Informationsstrukturen aufbauen, die sich vor allem an Sympathie- und Machtbeziehungen ausrichten.

Sowohl Kommunikationsnetze als auch das Kommunikationsklima können nach der Auffassung von Jablin einerseits als „objektive“, andererseits aber auch als „subjektive“ Größen verstanden werden.<sup>34</sup> Es ist allerdings zu beachten, daß Jablin hiermit nicht auf einen realen Unterschied abstellt, er beschreibt lediglich das Vorgehen in empirischen Untersuchungen. Etliche dieser Studien richten sich auf physisch nachweisbare Aspekte des kommunikativen Handelns, andere dagegen untersuchen Wahrnehmungsaspekte. In beiden Fällen werden aber gleichermaßen „objektiv“ vorhandene Sachverhalte erhoben. Die Begriffsverwendung von Jablin ist daher etwas irreführend, denn eine Wahrnehmung ist ebenso objektiv vorhanden wie z.B. eine Telefonverbindung. Die Meßgrößen selbst sind eigentlich ohne Bedeutung. Wichtig ist, wofür sie stehen. Insofern ist die Art der Erfassung nebensächlich. Objektiv kann - wie gesagt - auch ein sehr subjektiver Sachverhalt sein und insbesondere kann auch die Wahrnehmung hiervon falsch sein. Wohl jedem vertraut ist die Erfahrung ungerechtfertigter Vertrauensseligkeit. Leider stellt sich oft erst spät heraus, daß das eigene Vertrauen in die „Freunde“ oder die Kollegen ausgenutzt wurde, die Offenheit, die man selbst unterstellt hat (das wahrgenommene positive Kommunikationsklima) also gar nicht gegeben war - das durch das Kollegenverhalten gebildete „objektive“ Kommunikationsklima also falsch eingeschätzt wurde. Der Begriff der objektiven Struktur kann also durchaus auch einen inhaltlichen Sinn haben. Es ist von erheblichem Interesse, welche Bedingungen systematisch dazu führen, daß die Wahrnehmung nicht mit der sozialpsychologischen (!) Realität übereinstimmt.

---

<sup>34</sup> Vgl. Jablin 1980.

### 2.3 Kommunikationsvoraussetzungen

Das Kommunikationsklima ist ein Merkmal der „Kommunikationssituation“, die Beschreibung von Kommunikationsnetzen richtet sich auf die Beziehungen der Kommunikationspartner, die Akteure selbst aber sind in beiden Perspektiven nur sehr indirekt präsent. Dies ist sicherlich ein Mangel, denn es ist davon auszugehen, daß die Kommunikation ganz maßgeblich von den Eigenheiten der Interaktionspartner geprägt wird. Nicht alle Persönlichkeitsmerkmale „vertragen“ sich: zwei sehr dominierende Personen werden anders miteinander kommunizieren als Personen, die sich bezüglich des Wunsches, den anderen zu beeinflussen, eher „ergänzen“. Welche Personen-Merkmale sind aber nun von besonderem Interesse? Die einschlägige Forschung befaßt sich i.w. mit drei unterschiedlichen Variablen Gruppen auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen:

- soziographische Merkmale wie Geschlecht, Nationalität, Kultur, Qualifikation,
- Kontextmerkmale, also z.B. die Aufgaben oder die Rollen der Interaktionspartner,
- psychologische Variablen im engeren Sinne wie Persönlichkeitseigenschaften, motivationale Orientierungen, Fähigkeiten, Werte und Einstellungen.

In der Gruppe der soziographischen Merkmale wurde der Geschlechtszugehörigkeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt: durch geschlechtsspezifische Kommunikationsstile (so diese Studien), entstehen leicht Mißverständnisse und kommunikative Verwicklungen.<sup>35</sup> Unter den Kontextvariablen kommt insbesondere das Rollenverständnis eine große Bedeutung zu. Dieses bestimmt beispielsweise auch das Sprachverständnis. So wird ein und derselbe Begriff je nach

---

<sup>35</sup> Es gibt eine ganze Reihe von Studien, die sich der geschlechtstypischen Kommunikation widmen. Untersucht wird z.B. ob das Klischee tatsächlich zutrifft, Männer würden zielorientierter, Frauen eher personenorientierter argumentieren, zu Übersichten vgl. u.a. Aries 1987, Kramarac 1990.

Rolle der Interaktionspartner unterschiedlich gebraucht,<sup>36</sup> die Ziele der Kommunikation sind unterschiedlich,<sup>37</sup> die Ausdrucksformen sind oft nicht dieselben<sup>38</sup> und dergleichen mehr.

Man kann davon ausgehen, daß die kontextbezogenen Kommunikationsvoraussetzungen weniger gravierend sind als die personenbezogenen: Die Aufgaben, mit denen man sich beschäftigt und die Rollen, die man innehat, sind wesentlich stärker der Reflexion zugänglich, als die häufig unbewußten Verhaltensdispositionen, die dem eigenen Handeln zugrundeliegen. Man stellt sich auf die Rolle des Gegenübers ein, kann dessen Perspektive einnehmen, also überlegen, wie man seiner Stelle argumentieren würde, weiß - zumindest ein Stück weit - daß das Verhalten des anderen nicht auf persönlichen, sondern positionsbezogenen Prämissen gründet. Eine solche Distanzierung ist wesentlich schwieriger, wenn es um die eigene Person geht. Die Verhaltensantriebe, die uns lenken, erscheinen uns ganz natürlich, der eigene Kommunikationsstil hat sich bewährt (schließlich lebt man ganz erfolgreich mit ihm), grundlegende Verhaltensgewohnheiten stellt man nicht in Frage, weil sie eng mit dem eigenen Selbstbild und Selbstbewußtsein verbunden sind, das man nicht gefährden will. Die Kommunikation zwischen Personen mit einem sehr unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergrund bereitet daher ganz besondere Probleme. Es ist aus diesem Grunde auch wenig verwunderlich, daß die Arbeit in interkulturellen Managementteams eher schwierig ist,<sup>39</sup> entsprechend groß dürfte die Neigung sein,

---

<sup>36</sup> Ein Betriebsrat versteht unter Mitarbeitermotivation unter Umständen etwas ganz anderes als ein Vertreter der Geschäftsführung.

<sup>37</sup> Einem Vorgesetzten mag es bei einem Mitarbeitergespräch darum gehen, auf eine verbesserte Leistungsbereitschaft hinzuwirken, dem Mitarbeiter darum, die Schwierigkeiten seiner Aufgaben deutlich zu machen.

<sup>38</sup> Jemand aus dem Controlling argumentiert eher mit Zahlen der Kostenrechnung, jemand aus dem Marketing eher mit Prognosen über Marktpotentiale; Geschäftsführer äußern sich sehr direkt, ihre Assistenten eher diplomatisch usw.

<sup>39</sup> Vgl. Triandis 1994, 143.

Unternehmensgremien nach anfänglicher Euphorie wieder nationalitätsspezifisch zusammensetzen.

Soziographische und kontextbezogene Größen haben eine verhaltenslenkende Wirkung, sie beeinflussen das menschliche Handeln, aber sie determinieren es nicht. Die Aufgabe, an der jemand arbeitet, liefert klare Orientierungspunkte für das Verhalten; die Rolle, die jemand spielt, bietet Verhaltensmuster, auf die man zurückgreifen kann; die Ausbildung, die jemand erfahren hat, ist eng verbunden mit der Art, wie man sich einem Problem widmet usw. Soziographische und kontextbezogene Größen haben also eine große Bedeutung für das Verhalten:

- sie definieren den Verhaltensrahmen, in dem man sich bewegt, und
- sie sind mit psychologischen Größen verbunden, die das unmittelbare Verhalten lenken.

An einigen Beispielen zum Kommunikationsverhalten sei dies nochmals verdeutlicht. Die Qualität der Kommunikation ist zu einem erheblichen Teil davon bestimmt, ob man dem Partner aufmerksam zuhört. Dies geschieht nicht immer in ausreichendem Maße, oft fehlt es Personen an „Empathie“, also an der Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzusetzen. Diese Fähigkeit ist nicht angeboren, sie kann gelernt und entwickelt werden. Frauen werden im Zuge der Sozialisation wesentlich stärker als Männer dazu angehalten, auf soziale Signale zu achten, den Standpunkt anderer Personen zu berücksichtigen usw., d.h. sie entwickeln (im Durchschnitt) eine größere Empathie als Männer. Soziographische Merkmale wie das Geschlecht können also mit wichtigen Determinanten kommunikativen Verhaltens verbunden sein und erhalten dadurch ihre Bedeutung. Ähnliches gilt für Kontextvariable: wenn jemand eine Aufgabe hat, die ihn sehr beansprucht, dann leidet seine Aufmerksamkeit für subtilere kommunikative Signale der Interaktionspartner. Aufgaben und Rollen setzen daneben einen Verhaltensrahmen, der den „Möglichkeitsraum“ kommunikativen Verhaltens eingrenzt: man argumentiert aus der Perspektive der Rolle, die man innehat und kann andere Ansichten oft gar nicht verstehen und würdigen. Verständnis ist aber



eine wichtige Vorbedingung der Kommunikation. Wichtig ist auch der Kommunikationsstil: wenn dieser mit der Rolle variiert, dann sind Mißverständnisse mit Personen, die andere - nicht kompatible - Rollen innehaben, vorprogrammiert. Wenn sich beispielsweise ein Vorgesetzter als Lehrer versteht, sein Mitarbeiter aber die Schülerrolle nicht übernehmen will, dann wird dies unter Umständen dazu führen, daß Verhaltensweisen des Vorgesetzten, die als Hilfestellung gedacht sind, als Bevormundung verstanden werden.

Zusammengefaßt: Soziographische und kontextbezogene Variablen sind wichtig zur Erklärung, weil sie mit den „psychologischen“ Determinanten des Kommunikationsverhaltens verbunden sind. Sie haben gewissermaßen einen indirekten Einfluß, während die unmittelbaren Verhaltensdeterminanten psychologischer Natur sind.<sup>40</sup> Welche psychologischen Variablen bestimmen aber das Kommunikationsverhalten? Auf diese Frage gibt es keine eindeutige Antwort. Psychologische Ansätze unterscheiden sich in ihrem Menschenbild, dem Abstraktionsgrad, der Betrachtungsebene, der Reichweite, usw. Vorurteile und Stereotype werden ebenso diskutiert wie „kognitive Landkarten“, Denkstile oder motivationale Orientierungen. Bedeutsam für das Kommunikationsverhalten sind nicht zuletzt die sogenannten sozialen Kompetenzen. Leider bietet gerade die Literatur zu diesem Themenfeld reichhaltiges Anschauungsmaterial für konzeptionelle Verwirrung. An dieser Stelle soll daher kein neues Modell kommunikativen Verhaltens entwickelt werden.<sup>41</sup> Für unsere Zwecke genügt es, bedeutsame Variablen zu identifizieren, die die Kommunikation unterstützen und fördern. Doch welche Variablen können das sein:

*„The list of potential facilitators is lengthy, and is filled with conditions and contin-*

---

<sup>40</sup> Verwandt mit dieser Unterscheidung ist die Differenzierung von Mowday/Sutton nach „entfernten“ (distal) und „nahen“ (proximate) Einflußbeziehungen (vgl. Mowday/Sutton 1993, S. 201-205). Ein Beispiel für den empirischen Nachweis eines Zusammenhangsmusters zwischen „soziologischen“ und „psychologischen“ Variablen findet man bei Martin (1995) im Hinblick auf das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern.

<sup>41</sup> Nach wie vor scheint das Modell kommunikativer Fähigkeiten von Argyle 1972 die meisten Vorzüge zu besitzen, vgl. aber z.B. Martin/Drees 1999.

*gencies.*“<sup>42</sup>

Maznevski sieht eine Lösung für die im angeführten Zitat genannten Probleme in der Wahl eines Ansatzes „mittlerer Reichweite“. Ihre Überlegungen zielen insbesondere darauf ab, die im Kommunikationsprozeß präsenten Verhaltensebenen zu integrieren, d.h. neben individuellen Voraussetzungen der Kommunikation betrachtet sie die Beziehungsebene und auch die gesamte Kommunikationssituation. Dies gelingt natürlich nur, wenn man auf einer „mittleren“ Abstraktionsebene argumentiert. Betrachtet werden daher keine „mikropsychologischen“ Prozesse, es werden also z.B. nicht einzelne Vorgänge bei der Dekodierung von sozialen Informationen im Denkprozeß der Kommunikationsteilnehmer behandelt. Andererseits wird aber auch nicht auf einer sehr abstrakten Makroebene argumentiert, es werden also nicht inhaltsleere Konstrukte verwendet, wie dies z.B. die Wert-Erwartungs-Konzepte der Motivationstheorie tun. Im einzelnen stellt Maznevski die folgenden sechs Variablen heraus:

*Gemeinsame Realität (Situationsebene):* Für Maznevski ist dies die grundlegende Kommunikationsvoraussetzung: ohne eine gemeinsame Perspektive, ein gemeinsames Vokabular, eine gemeinsame Situationsdefinition ist eine sinnvolle Kommunikation nicht möglich. Je mehr die Vorstellungen übereinstimmen, desto problemloser und fehlerfreier ist die Kommunikation.

*Fähigkeit der Dezentrierung (Individualebene):* Je egozentrischer jemand ist, desto weniger kann er sich von seinen eigenen Verhaltenstendenzen und Sichtweisen „entfernen“, es gelingt einer solchen Person dann nur schwer, sich in den Kommunikationspartner hineinzusetzen, sie entschlüsselt die Botschaften des anderen nicht angemessen und kann eigene Botschaften nicht so vermitteln, daß sie vom Kommunikationspartner richtig aufgenommen werden.

*Motivation zur Kommunikation (Individualebene):* Wenn jemand nicht kommunizieren will, dann wird sich dies sicherlich auch auf die Kommunikation auswirken.

---

<sup>42</sup> Maznevski 1994, S. 538.

Die Person ist unaufmerksamer, wird versuchen, schnell zu einem Ergebnis zu kommen, ungeduldig sein und damit Verstimmungen beim Interaktionspartner hervorrufen usw.

*Fähigkeit, Verhaltensregeln aufzustellen (Beziehungsebene):* Kommunikation ist Interaktion, d.h. die Partner brauchen ein Einverständnis darüber, wie sie die Interaktion gestalten wollen. Es muß klar sein, worüber man spricht, wie man ein gemeinsames Problem anpackt, wie eine evtl. Arbeitsteilung aussehen kann, wie Konflikte gehandhabt werden sollen usw. Entsprechende Vereinbarungen erfolgen selten explizit, sie sind deswegen jedoch nicht weniger wichtig. Zwar existieren oft soziale Normen darüber, welches Verhalten einer Situation angemessen ist, problematisch ist aber dann immer noch, inwieweit diese Normen geteilt werden, und wie sie situationsspezifisch angewendet werden können.

*Fähigkeit zur Attribuierung von Kommunikationsschwierigkeiten (Beziehungsebene):* Wie deutlich geworden sein dürfte, ist Kommunikation alles andere als einfach. Es stellt sich die Frage, wie mit auftretenden Schwierigkeiten umgegangen wird. Wie die Attributionsforschung<sup>43</sup> zeigt, haben viele Menschen die Neigung, bei auftretenden Schwierigkeiten einen Schuldigen zu suchen: nicht die Situation, die Aufgabe oder der Kontext, sondern die beteiligten Personen (eher die anderen als man selbst) werden für Probleme verantwortlich gemacht. Daß ein solches Verhalten die Kommunikation zusätzlich belastet, dürfte unmittelbar einsichtig sein. Die Fähigkeit der Teilnehmer, Kommunikationsprobleme zu analysieren, dürfte die Kommunikation erheblich erleichtern.

*Zutrauen (Beziehungsebene):* Maznevski versteht unter „confidence“ das empfundene Zutrauen, daß die fünf genannten Bedingungen auch tatsächlich vorliegen. Wenn ich z.B. nicht sicher bin, daß mein Kommunikationspartner in der La-

---

<sup>43</sup> Die Attributionsforschung befaßt sich mit der Frage, auf welche Art und Weise Personen bestimmten Ereignissen bestimmte Ursachen zuweisen („attribuieren“).

ge ist, seine egozentrische Sicht zu verlassen, dann wird die Kommunikation zweifellos erschwert.

Kommunikation hat für Maznevski vor allem die Funktion der Integration: wenn Kommunikation in der Lage ist, unterschiedliche Standpunkte zu vermitteln, hat sie ihre wesentliche Aufgabe erfüllt. Grundlegend ist die Vorstellung der „gelingenen Kommunikation“. Maznevski nennt ihre Variablen daher auch „Voraussetzungen“.<sup>44</sup>

Abschließend sei noch auf die strukturellen Aspekte eingegangen, die im Vorhandensein/dem Fehlen der psychologischen Kommunikationsvoraussetzungen stecken können. Der einfachste Fall ist die einfache Addition: je mehr Kommunikationsteilnehmer die individuellen Voraussetzungen erfüllen und je mehr sie diese Voraussetzungen erfüllen, desto besser ist die Kommunikation. Unter Umständen genügt jedoch auch ein bestimmtes Mindestausmaß an vorhandenen Fähigkeiten und Motivationen. Möglicherweise kann mangelnde Fähigkeit auch durch höhere Motivation (in gewissem Umfang) kompensiert werden, oder aber die große Fähigkeit eines Kommunikationsteilnehmers könnte die geringe Fähigkeit der andern kompensieren. Möglicherweise darf aber ein gewisses Mindestausmaß an Motivation und Fähigkeit von keinem der Teilnehmer unterschritten werden. Denkbar ist auch, daß Motive und Fähigkeiten der Kommunikationspartner nicht allzu unterschiedlich sein dürfen, damit die gegenseitige Verständigung gelingt. Die genauen Zusammenhänge sind ungeklärt. Sie zu durchschauen wird um so schwieriger, je größer die Gruppen sind, die betrachtet werden. Ähnliche Schwierigkeiten ergeben sich bei den Variablen der „Beziehungsebene“. In

---

<sup>44</sup> Maznevski geht nicht sehr ausführlich auf Kriterien des Gelingens ein. Wichtig ist vor allem, daß es den Kommunikationspartnern gelingt, sich mitzuteilen (vgl. Maznevski 1994, S. 540). Aus Sicht des Entscheidungshandelns ist vor allem bedeutsam, daß Kommunikation dazu beiträgt, daß Probleme kreativ angegangen werden, daß erfolgversprechende Verhaltensalternativen gefunden werden und daß das Potential, das in den unterschiedlichen Teilnehmern steckt, auch für die Problembearbeitung genutzt wird (vgl. Maznevski 1994, S. 534). Die Orientierung der theoretischen Überlegungen an „idealen“ Bedingungen findet man auch in den Ansätzen, auf die in den folgenden Abschnitten eingegangen wird.

der Darstellung Maznevskis wird dies nicht mehr deutlich, weil die Variablen schon die Güte der Beziehung bezeichnen: je höher der Wert, desto besser. Wenn in der Beziehung die Fähigkeit zur Attribuierung von Kommunikationsschwierigkeiten stark ausgeprägt ist, dann stärkt dies natürlich die Kommunikation. Aber wahrscheinlich darf man Maznevski so gar nicht verstehen, es handelt sich bei dieser Attribuierungs-Fähigkeit nicht um eine Eigenschaft der Beziehung, sondern um eine Eigenschaft, die sich auf die Beziehung bezieht: die einzelnen Teilnehmer können sich diesbezüglich stark unterscheiden. Es stellt sich also auch bezüglich dieser Eigenschaften die Frage nach Additivität, Komplementarität, Ähnlichkeit, Substituierbarkeit usw. Dies gilt letztlich auch für die situationsbezogene Variable: um festzustellen, ob die Teilnehmer eine bestimmte Realität teilen, muß ich feststellen, in welchen Realitäten sich die Individuen befinden.<sup>45</sup>

### **3 Kommunikationsprozesse**

Besonderheiten der Kommunikation in Entscheidungsprozessen werden vornehmlich in der Gruppenforschung untersucht. Jeder, der in Gruppen und Gremien arbeitet, „weiß eigentlich“, was während der „meetings“ geschieht: bestimmte Personen ergreifen besonders gern das Wort, andere sind vornehmlich Zuhörer, es werden Fragen gestellt, Meinungen geäußert, Abstimmungen verlangt, manchmal finden Dialoge statt, oft spricht einer nach dem anderen, ohne auf die Aussagen der anderen Mitglieder inhaltlich einzugehen, ab und zu wird zwar auch auf die Meinung anderer Personen Bezug genommen, dann allerdings nur auf die von bestimmten Personen, die die eigene Auffassung unterstützen, es werden immer wieder die gleichen Dinge (wenngleich manchmal in unterschied-

---

<sup>45</sup> Prinzipiell ist es natürlich auch möglich, die Individualebene zu ignorieren. Es könnte ja sein, daß man nur Aussagen auf der sozialen Ebene machen will. Die Beschreibung der sozialen Situation (also z.B. die Identifikation des Ausmaßes, in dem eine soziale Beziehung durch die Motivation zur Kommunikation gekennzeichnet ist) muß nicht zwingend an den Individuen ansetzen, es mag indirekte Indikatoren (Häufigkeit des Informationsaustausches, Umfang gemeinsam erstellter Ausarbeitungen usw.), die geeignet sind, die Beziehung zu kennzeichnen. Unvermeidlich ist bei diesem Vorgehen allerdings, daß man bestimmte Struktureffekte unterstellt.

licher Verpackung) gesagt usw. Wie soll man diese Vielfalt und Unbestimmtheit sinnvoll analysieren?

Bislang gibt es jedenfalls keine „geschlossene“ Theorie des Kommunikationsverhaltens in Entscheidungsprozessen. Dies ist angesichts der Komplexität des Gegenstands auch nicht verwunderlich. Um dennoch eine gewisse Einheitlichkeit zu erreichen, orientieren sich die meisten Forscher am Schema des „rationalen“ Entscheidungsprozesses, das eine idealtypische Betrachtung gestattet und damit gewissermaßen den Hintergrund liefert, der mit empirischen und konzeptionellen Überlegungen belebt werden kann. Nicht nur Entscheidungsprozesse werden daraufhin betrachtet, ob sie „rational“ oder weniger rational sind, auch Kommunikationsprozesse können „ideal“ oder weniger ideal ablaufen. Tschan (1995) beispielsweise untersucht, wie sich ideale Kommunikationszyklen auf die Qualität der Leistung auswirken. Ideal bedeutet für sie, daß Planungs- und Bewertungsaktivitäten in der richtigen Reihenfolge durchlaufen werden. Ganz natürlich, wenn auch ein wenig paradox, erscheint aus dieser Sicht die Suche nach „Fehlerquellen“ effizienter Kommunikation. Falsches Kommunikationsverhalten beeinträchtigt die Qualität der Entscheidung; die Fehlervermeidung ist also höchst wünschenswert und die Erforschung systematischer Fehlerquellen (und ihrer Ursachen) daher von unmittelbar praktischer Bedeutung. Die Fehleranalyse wird von einer zweiten Forschungsperspektive ergänzt, der es vor allem um die „positive“ Seite der Kommunikation geht: die vorliegenden empirischen Resultate der Kommunikationsforschung werden dazu verwendet, um „Regeln effizienter Kommunikation“ zu formulieren, es geht bei dieser Betrachtungsweise also um konstruktive Gestaltungsvorschläge vor dem Hintergrund der Grundlagenforschung. Von den genannten empirischen Varianten zu unterscheiden sind normative Überlegungen, die sich am Ideal eines herrschaftsfreien Diskurses orientieren. Ihnen geht es nicht um die empirischen Beschränkungen tatsächlicher Kommunikation, sondern um die grundsätzlichen Möglichkeiten, die im menschlichen Handeln stecken. Auf alle drei Ansätze wird im folgenden eingegangen. Außerdem wird auf einen besonders interessanten Aspekt der Kommunikation

eingegangen, nämlich die Güte der inhaltlichen Diskussion, ihre Merkmale und ihre Kraft. Schließlich wird noch auf eine Frage eingegangen, in der das „Soziale“ der Kommunikation in besonderem Maße zum Ausdruck kommt: auf das Entstehen von Kommunikationspathologien.

### **3.1 Kommunikationsfehler**

Hirokawa/Scheerhorn diskutieren Kommunikationsfehler im Rahmen einer entscheidungstheoretischen Betrachtung (vgl. Abbildung 3).

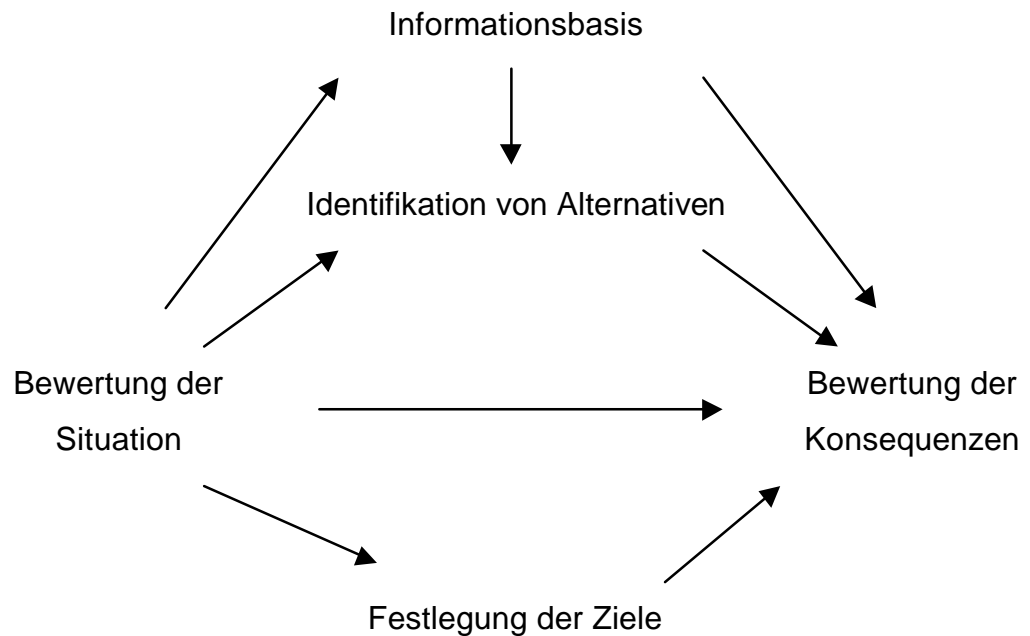


Abb. 3: Modell des Prozesses der Gruppenentscheidungen nach Hirokawa/Scheerhorn (1986)

Wie man sieht, liegt dem Modell eine sehr vereinfachte Vorstellung über den Ablauf von Entscheidungsprozessen zugrunde. Insbesondere kann nicht davon ausgegangen werden, daß die Entscheidungsfindung in der strikten Stufenabfolge stattfindet, wie dies unterstellt wird.<sup>46</sup> Hirokawa/Scheerhorn beschreiben die Entscheidungsfindung außerdem so, als handle es sich bei Gruppen um einheitliche Akteure, sie vernachlässigen also das Zusammenspiel der unterschiedlichen Verhaltenstendenzen der Gruppenmitglieder. Die einzelnen Akteure fungieren im Modell von Hirokawa/Scheerhorn lediglich als Träger von Informationen und als Problemlöser ohne psychologischen und sozialen Kontext.

Doch unabhängig von dieser Kritik: das Modell erfüllt einen nützlichen Zweck, weil es eine Systematik über die kritischen Tatbestände liefert, die einer angemessenen Entscheidungsfindung im Wege stehen können. In Abbildung 4 sind diese Fehlerquellen zusammengestellt.



<p><b><i>Unangemessene Beurteilung der Entscheidungssituation</i></b></p> <p>Übersehen problematischer Tatbestände</p> <p>Übersehen der Problemursachen</p> <p>Unangemessene Ziele</p> <p>Verzicht auf die Formulierung spezifischer Ziele</p> <p>Formulierung unnötiger Ziele</p> <p><b><i>Unangemessene Beurteilung der Handlungsfolgen</i></b></p> <p>Übersehen/unterschätzen negativer Konsequenzen</p> <p>Übersehen/unterschätzen positiver Konsequenzen</p> <p>Überschätzen der positiven Konsequenzen</p> <p>Überschätzen der negativen Konsequenzen</p> <p><b><i>Etablierung einer ungeeigneten Informationsbasis</i></b></p> <p>Zurückweisen wahrer Informationen</p> <p>Akzeptanz falscher Informationen</p> <p>Sammeln von zuwenig Informationen</p> <p>Sammeln von zuviel Informationen</p> <p>Falsche Schlußfolgerungen</p> <p>Verwendung von Informationen, die die eigenen Anschauungen stützen</p> <p>Beschränkungen und Voreingenommenheiten der Entscheider</p>
---

Abb. 4: Typische Fehlerquellen von Gruppenentscheidungen nach Hirokawa/Scheerhorn (1986)

Herausgestellt wird also das „Fehlverhalten“ der einzelnen Mitglieder. In der Darstellung von Hirokawa/Scheerhorn entsteht der Eindruck, als sei eine verbesserte Entscheidungsfindung i.w. durch ein rationaleres Verhalten der Teilnehmer am Entscheidungsprozeß zu erreichen: falsche Auffassungen sind zu berichtigen, Konsequenzen sollten realistisch und umfassend bedacht werden usw. Der Kommunikationsprozeß selbst wird nicht näher betrachtet, die Aussagen hierzu erschöpfen sich i.w. in dem folgenden Hinweis:<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. z.B. Hirokawa/Scheerhorn 1986, S. 67.

<sup>47</sup> Hirokawa/Scheerhorn 1986, S. 79.

*„What is not known at the present time ... are the factors that cause group members to accept or reject arguments advanced by fellow members.“*

In Ergänzung zu den Überlegungen von Hirokawa/Scheerhorn diskutieren Hirokawa/Gouran verschiedene „Interventionsanlässe“ im Entscheidungsprozeß. Sie unterscheiden drei Formen der Gruppeninteraktion. Kommunikative Akte können<sup>48</sup>

- dem positiven Fortgang der Entscheidungsfindung dienen (promotiver Einfluß),
- den positiven Fortgang der Entscheidungsfindung beeinträchtigen (disruptiver Einfluß),
- Beeinträchtigungen des Entscheidungsprozesses entgegenwirken (gegenhaltender „counteractive“ Einfluß).

Nach Auffassung von Hirokawa/Gouran haben in Gruppendiskussionen die disruptiven Kommunikationen leider eine größere Bedeutung als die „promotiven“. Daher muß in einem Entscheidungsprozeß ein hohes Maß an gegenhaltendem Einfluß aufgewendet werden, damit er überhaupt erfolgreich sein kann. In Abbildung 5 sind wesentliche Ursachen aufgeführt, die eine Beeinträchtigung des Entscheidungsprozesses bewirken können. Die Abbildung zeigt gleichzeitig die von Hirokawa/Gouran angegebenen Möglichkeiten, hierauf Einfluß zu nehmen. Inhaltlich gibt es zwischen den Abbildungen 4 und 5 etliche Überschneidungen. Unterschiedlich ist vor allem die Zwecksetzung, d.h. im einen Fall dominiert der beschreibende, im anderen der gestalterische Aspekt. Daneben gibt es sprachliche Unterschiede,<sup>49</sup> und schließlich werden in der Darstellung von Hirokawa/Gouran gruppensdynamische Aspekte genannt, die über die eher formallogischen Bestimmungsgründe erfolgsmindernder Entscheidungsfindung hinaus-

---

<sup>48</sup> Vgl. Hirokawa/Gouran 1986.

<sup>49</sup> In Abbildung 4 ist z.B. von einer unangemessenen Beurteilung der Entscheidungssituation die Rede, in Abbildung 5 dagegen von einem falschen Problemverständnis.

gehen. Zum einen weisen sie darauf hin, daß Personen mit hohem Status die Entscheidungsfindung oft in einer Weise dominieren, die einer rationalen Entscheidungsfindung im Wege stehen. Zum anderen empfehlen sie, Verfahrensregeln einzuführen und auf ihre Einhaltung zu achten.

Fehlerquelle	Interventionsmöglichkeiten
Verwendung fehlerhafter Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufzeigen der mangelnden Informationsqualität</li> <li>- Infragestellen der Gültigkeit der Informationen</li> <li>- Gegenprüfen (Doublecheck)</li> </ul>
Ableitungsfehler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachweis der unlogischen Schlußfolgerung</li> <li>- Aufweisen der logisch zulässigen Schlußfolgerungen</li> </ul>
Fehlerhafte Prämissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreibung der fragwürdigen Bestandteile</li> <li>- Aufzeigen warum eine bestimmte Annahme falsch ist</li> <li>- Ersetzung fragwürdiger durch bessere Annahmen</li> </ul>
Falsches Problemverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung des Problemausmaßes</li> <li>- Neueinschätzung der Problemsituation</li> </ul>
Falsche Alternativenbewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attackieren der falschen Bewertung</li> <li>- Aufforderung an die Gruppe zur Neubewertung</li> <li>- Gegenüberstellen alternativer Bewertungen</li> </ul>
Verletzung von Verfahrensregeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablierung von Regeln</li> <li>- Hinweise auf Regelverstöße</li> </ul>
Personen mit hohem Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betonung des sachlichen Gehalts des Problems</li> <li>- Kritik an Ideen nicht an Personen</li> </ul>

Abb. 5: Interventionen zur Verhinderung fehlerhafter Entscheidungen nach Hirokawa/Gouran 1986

Unfruchtbare Auseinandersetzungen können damit wohl auch oft kanalisiert werden, letztlich verschiebt sich das Problem der willkürlichen Entscheidungsfindung aber nur auf eine andere Ebene: Entscheidungen werden nur so vernünftig sein können, wie es die vereinbarten Regeln und der intelligente Umgang mit den Regeln zulassen. Neben den beiden von Hirokawa/Gouran diskutierten „Störgrößen“ einer vernünftigen Entscheidungsfindung gibt es sicherlich noch eine ganze

Reihe weiterer Bedingungskonstellationen, die die Entscheidungsfindung beeinträchtigen können.<sup>50</sup> Zu klären wäre schließlich, wie wirksam die von Hirokawa/Gouran genannten Interventionsmöglichkeiten tatsächlich sein können.<sup>51</sup>

### 3.2 Kommunikationsregeln

Im letzten Abschnitt wurde bereits die Bedeutung von „Regeln“ für die Entscheidungsfindung herausgestellt. Gemeint sind damit Regeln, die sich die Gruppe selbst gibt, um eine effiziente Entscheidungsfindung zu unterstützen. Um eine besondere Gruppe von Regeln geht es im Abschnitt c): um Verfahren zur Sicherung der rationalen Argumentation. Die im vorliegenden Abschnitt angesprochenen Regeln sind umfassender. Sie betreffen nicht nur die sachlich-inhaltliche Auseinandersetzung, sie befassen sich außerdem mit Aspekten der sozialen Interaktion, gehen also über die Sachlogik hinaus. Während im Abschnitt c) Überlegungen zum Tragen kommen, die in einer bestimmten Sozialphilosophie verankert sind, gründen die hier betrachteten Regeln vor allem auf Ergebnissen der empirischen Forschung.

Die Übersicht in Abbildung 6 enthält Kommunikationsregeln, die Alwin Zander<sup>52</sup> nach Durchsicht der Ergebnisse der Forschung über Gruppenentscheidungen als besonders bedeutsam herausstellt. Wie andere Autoren auch, ordnet er seine Überlegungen an den Hauptaktivitäten im Rahmen von Entscheidungsprozessen.

---

<sup>50</sup> Als Beispiel sind vor allem Interessen zu nennen, die außerhalb der eigentlichen Sachfragen bestehen, aber mit ihnen verbunden werden. Andere Beispiele sind Koalitionenbildung, Vorbehalte gegen Minderheiten, emotionale Bindungen sowie eigentlich alle gruppenspezifischen Vorgänge, die sich in Gruppenkontexten um Sachfragen herumgruppieren und diese oft nachhaltig prägen.

<sup>51</sup> Dieses Problem wird von Hirokawa/Gouran durchaus gesehen, vgl. Hirokawa/Gouran 1986, S. 90.

<sup>52</sup> Vgl. Zander 1994.

**Problemidentifikation**

- Es ist eine offene Atmosphäre zu schaffen, die es erlaubt, Probleme anzusprechen.
- Die Wichtigkeit eines Problem sollte diskutiert werden, ohne daß persönliche Gefühle geäußert werden.
- Zur Beschreibung eines Problems gehört eine Erörterung der Informationen, die zur Problemlösung gebraucht werden.
- Die Beschreibung eines Problems sollte bereits eine Skizze möglicher Lösungswege enthalten.

**Lösungssuche**

- Es ist eine offene Atmosphäre zu schaffen, die es erlaubt, auch unkonventionelle Lösungen zu erwägen.
- Empfehlenswert ist die Verwendung von Methoden zur Produktion von Lösungsmöglichkeiten (Brainstorming, Delphi-Methode usw.).
- Empfehlenswert ist der Einsatz von formalen Prozeduren zur Produktion und Ausarbeitung von Lösungsmöglichkeiten (Ringi-System, Expertensysteme usw.)

**Auswahl von Handlungsalternativen**

- Dem Bedürfnis nach Einmütigkeit sollte kein Raum gegeben werden.
- Unproduktive Entwicklungen sollten nicht zugelassen werden. Beispiele für solche Entwicklungen sind:
  - \* die kritiklose Übernahme früherer Entscheidungen,
  - \* die besondere Berücksichtigung spezieller Interessen,
  - \* die mentale Rationalisierung der eigenen Lieblingsideen.
- Regelmäßig sind die Regeln und die Einhaltung der Regeln zur Entscheidungsfindung zu überprüfen, im Zweifel ist eine Verfahrensdiskussion zu erzwingen.
- Gefühle über die vorgeschlagenen Lösungen sollten nicht gezeigt werden.

**Umsetzung der Entscheidung**

- Die Betroffenen sind an der Entscheidungsfindung zu beteiligen.
- Bei der Entscheidungsfindung sind mögliche Umsetzungsschwierigkeiten zu berücksichtigen.
- Die Entscheidung muß ein Umsetzungskonzept enthalten.

Abb. 6: Kommunikationsregeln für die Entscheidungsfindung in Gruppen nach Zander (1994)

Die angeführten Regeln klingen grundsätzlich plausibel, obwohl sie nicht selbstverständlich sind. Strittig mag sein, ob sie grundsätzlich immer beachtet werden sollten und wie man gewährleisten soll, daß sie auch beachtet werden.

### **3.3 Diskursregeln**

Wie Menschen ihr Zusammenleben gestalten sollen, wie sie gemeinsam einen einheitlichen Willen entwickeln sollen, ist eine Frage, die so alt ist, wie die Menschheit selbst. Es ist daher wenig verwunderlich, daß sie bereits in den ältesten schriftlichen Dokumenten auftaucht und im philosophischen Denken aller Zeiten eine bedeutsame Rolle gespielt hat. Man kann die gesamte Philosophiegeschichte unter dem Blickwinkel lesen, wie sie mit dieser Frage umgegangen ist.<sup>53</sup> Dies soll an dieser Stelle jedoch nicht geschehen. Es sei hierauf lediglich verwiesen, und zwar deswegen, weil wir im vorliegenden Abschnitt auf einen Ansatz eingehen wollen, der in philosophischen Überlegungen wurzelt und nicht der Eindruck entstehen soll, als gebe dieser Ansatz in gebündelter Form, das ganze Wissen der jahrtausendealten philosophischen Diskussion wieder. Er ist vielmehr eine Sproße eines Zweiges eines Astes im philosophischen Diskurs. Er hat aber einen erheblichen Vorzug: er gibt ganz unmittelbare Antworten auf unsere Frage gibt, wie eine gute Kommunikationspraxis aussehen kann. Der „Theorie des rationalen Diskurses“ von Alexy geht es um die Begründung normativer Aussagen und sie betrifft daher auch ganz zentral die Entscheidungsfindung, denn Entscheidungen sagen, was geschehen soll. Einer Entscheidung liegen also normative Aussagen zugrunde, sie ist selbst normativ, denn sie legt fest, wie etwas geschehen soll.

Die Grundüberlegung der Diskurstheorie knüpft an die Frage an, warum etwas in der einen oder anderen Weise geschehen soll. Die naheliegende Antwort ist: weil gute Gründe für die eine, keine oder schlechtere Gründe dagegen für die

andere Vorgehensweise sprechen. Dies läßt sich auch anders ausdrücken: ob etwas vernünftig ist, läßt sich daran sehen, wie gut begründet es ist. Eine solche Begründung, eine Erörterung der Gründe und Gegengründe - die Bildung eines gemeinsamen Willens - geschieht am besten durch eine gemeinsame Erörterung, also durch die Diskussion über (umstrittene) normative Aussagen. Dieser Gedanke leuchtet unmittelbar ein.<sup>54</sup>

Dadurch, daß über einen strittigen Sachverhalt diskutiert wird, entstehen allerdings noch nicht unbedingt gute Entscheidungen, also Entscheidungen, die gut begründet sind. Wie jeder weiß, können Diskussionen sehr irrational verlaufen, sie erzeugen oft eher Unvernunft als Aufklärung, sie werden „instrumentalisiert“, dienen also gar nicht der Erkenntnisgewinnung sondern der Rechtfertigung für vorher schon feststehende Entscheidungen usw. Was macht Diskussionen zu einer „vernünftigen“ Angelegenheit? Dies ist das Thema der Diskurstheorie. Alexy geht davon aus, daß sich Regeln finden lassen, deren Einhaltung zu gut begründeten Urteilen führt:

*„Die Einhaltung dieser Regeln garantiert zwar nicht die endgültige Gewißheit aller Ergebnisse, sie zeichnet diese Ergebnisse jedoch als rational aus. Rationalität ist demnach nicht mit endgültiger Gewißheit gleichzusetzen. Damit ist der Grundgedanke der Theorie des rationalen praktischen Diskurses gekennzeichnet.“<sup>55</sup>*

---

<sup>53</sup> Für Hans Otto Apel ist Kommunikation unhintergehbare Voraussetzung jeder Argumentation und damit des Nachdenkens überhaupt (vgl. auch Searle 1973) - eine Position, die natürlich umstritten ist (vgl. z.B. die Aufsätze in Apel 1976b, Albert 1975).

<sup>54</sup> Er ist die Basis der sogenannten Diskursethik, in der es nicht nur um konkrete Entscheidungssituationen sondern ganz allgemein um die Begründung normativer Aussagen (auch fundamentalethischer Art) geht. Die Diskursethik ist zwar die „modernste“ Form ethischer Ansätze, sie ist jedoch - ebenso wie alle anderen ethischen Ansätzen - mit einer Reihe von sehr fundamentalen Problemen behaftet, vgl. u.a. Apel 1976, Habermas 1991, Höffe 1979.

<sup>55</sup> Alexy 1993, S. 223 f.

Im einzelnen betrachtet Alexy sechs verschiedene Gruppen von Regeln:<sup>56</sup>

### **Grundregeln**

1.1 Kein Sprecher darf sich widersprechen.

1.2 Jeder Sprecher darf nur das behaupten, was er selbst glaubt.

1.3 Jeder Sprecher, der ein Prädikat F auf einen Gegenstand a anwendet, muß bereit sein, F auch auf jeden anderen Gegenstand, der a in allen relevanten Hinsichten gleicht, anzuwenden.

1.4 Verschiedene Sprecher dürfen den gleichen Ausdruck nicht mit verschiedenen Bedeutungen benutzen.

### **Vernunftregeln**

2. Jeder Sprecher muß das, was er behauptet, auf Verlangen begründen, es sei denn, er kann Gründe anführen, die es rechtfertigen, eine Begründung zu verweigern.

2.1 Jeder, der sprechen kann, darf an Diskursen teilnehmen.

2.2.1 Jeder darf jede Behauptung problematisieren.

2.2.2 Jeder darf jede Behauptung in den Diskurs einführen.

2.2.3 Jeder darf seine Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse äußern.

---

<sup>56</sup> Die folgenden Regeln aus den Gruppen 1 bis 3 und 5 und 6 sind sprachlich etwas vereinfacht aufgeführt. Die Gruppe 4 umfaßt zugelassene Argumentformen. Es geht hier insbesondere um die Bezugnahme auf Regeln oder auf Konsequenzen bei der Befolgung von Regeln. Die Darstellung dieser Argumentformen ist eine eher technische Angelegenheit. Auf die Darstellung dieser Argumentformen wird hier deswegen verzichtet. Zugelassen werden nur „rationale“ Formen der Argumentation - Schmeicheleien, Drohungen oder Anschuldigungen sind im Diskurs nicht zugelassen.



2.3 Kein Sprecher darf durch innerhalb oder außerhalb des Diskurses herrschenden Zwang daran gehindert werden, seine in (2.1) und (2.2) festgelegten Rechte wahrzunehmen.

### **Argumentationslastregeln**

3.1 Wer eine Person A anders als eine Person B behandeln will, ist verpflichtet, dies zu begründen.

3.2 Wer eine Aussage oder Norm, die nicht Gegenstand der Diskussion ist, angreift, muß hierfür einen Grund angeben.

3.3 Wer ein Argument angeführt hat, ist nur bei einem Gegenargument zu weiteren Argumenten verpflichtet.

3.4 Wer eine Behauptung oder eine Äußerung über seine Einstellungen, Wünsche oder Bedürfnisse in den Diskurs einführt, die nicht als Argument auf eine vorangegangene Äußerung bezogen ist, hat auf Verlangen zu begründen, weshalb er diese Behauptung oder diese Äußerung einführt.

### **Begründungsregeln**

5.1.1 Jeder muß die Konsequenzen der von ihm vorausgesetzten oder behaupteten Regeln für jeden zustimmen können.

5.1.2 Die Konsequenzen jeder Regel für die Befriedigung der Interessen eines jeden einzelnen müssen von allen akzeptiert werden können.

5.1.3 Jede Regel muß offen und allgemein lehrbar sein.

5.2.1 Die den moralischen Auffassungen der Sprecher zugrunde liegenden moralischen Regeln müssen der Überprüfung in einer kritischen historischen Genese standhalten können.

5.2.2 Die den moralischen Auffassungen der Sprecher zugrunde liegenden moralischen Regeln müssen der Überprüfung ihrer individuellen Entstehungsgeschichte standhalten können.

### **Übergangsregeln**

6.1 Es ist jederzeit jedem Sprecher möglich, in einen theoretischen (empirischen) Diskurs überzugehen.

6.2 Es ist jederzeit jedem Sprecher möglich, in einen sprachanalytischen Diskurs überzugehen.

6.3 Es ist jederzeit jedem Sprecher möglich, in einen diskurstheoretischen Diskurs überzugehen.

Die erste Gruppe (sie umfaßt die Grundregeln) richtet sich darauf, Kommunikation überhaupt erst zu ermöglichen. Werden die Grundregeln verletzt, dann ist eine Verständigung nicht mehr möglich. Dies wird besonders deutlich an der Regel 1.1, die sich auf ein Grundpostulat der Logik bezieht: werden Widersprüche zugelassen, kann nicht mehr schlüssig argumentiert werden, aus widersprüchlichen Aussagen folgt jede beliebige andere Aussage. Satz 1.2 erfordert Aufrichtigkeit. Durch die Sätze 1.3 und 1.4 soll u.a. verboten werden, daß man selbst etwas behauptet, dies aber in Frage stellt, wenn es von einem anderen Diskursteilnehmer behauptet wird. Die Vernunftregeln sollen sicherstellen, daß alle relevanten Überlegungen auch eingebracht werden können, daß also beispielsweise nicht irgendwelche Interessen unterdrückt werden. Die Vernunftregeln haben ganz zentrale Bedeutung für die Diskurstheorie, sie sollen dafür sorgen, daß wenig überzeugende Argumente bei der Urteilsfindung nicht zum Zuge kommen. Die Argumentationslastregeln sollen dazu beitragen, daß die Diskussion überhaupt vorankommt. Ein Diskursteilnehmer kann den Fortgang der Diskussion z.B. dadurch blockieren, daß er jede Aussage bezweifelt oder völlig irrelevante Überlegungen in die Diskussion einführt. Die Auferlegung einer Begründungspflicht soll also auch verhindern, daß Diskussionen ausufern.

Die Begründungsregeln geben an, was als gute Begründung gelten kann bzw. sie sollen schlechte Begründungen ausschließen. Zum einen sollen praktische Diskurse realisierbare (also keine utopischen) Ergebnisse hervorbringen, zum andern soll sich der Diskurs von Prinzipien leiten lassen, die allgemeine Geltung beanspruchen können. Begründungen, die sich auf Regeln stützen, die ausschließlich dazu dienen, die Ziele von speziellen Interessengruppen zu rechtfertigen, sind abzulehnen. So dürften beispielsweise die Begründungen, die eine Räuberbande für ihre Straftaten bereithalten, Außenstehende wenig überzeugen. Die Logik dieser Überlegung sei kurz erläutert. Alexy geht es um den praktischen Diskurs, ihn interessiert also nicht in erster Linie, wie allgemeine ethische Normen ermittelt und begründet werden können (ein Thema der allgemeinen Diskurstheorie), es geht ihm um einen rationalen Diskurs, der auch konkrete Entscheidungen hervorbringen kann. In diesem Diskurs muß man aber dennoch - etwa bei der Begründung von Behauptungen - auf allgemeine normative Regeln zurückgreifen. Insofern steckt in der Theorie von Alexy die Forderung nach Verallgemeinerbarkeit normativer Aussagen. Diese Forderung richtet sich jedoch nicht unmittelbar auf die konkreten („singulären“) normativen Aussagen des praktischen Diskurses, sondern auf die Regeln, auf die in der Begründung der konkreten normativen Aussagen Bezug genommen wird: nur solche Regeln sollen verwendet werden, die allgemeine Geltung beanspruchen dürfen.<sup>57</sup>

Die vorgestellten Regeln klingen sehr überzeugend: jeder Diskursteilnehmer, der unvoreingenommen an die Lösung eines gemeinsamen Problems herangeht, wird sich wünschen, daß sich alle anderen Teilnehmer an diese Regeln halten. Dennoch sind die Regeln - sowohl einzeln als auch als Regelwerk - alles andere als unproblematisch. Es drängen sich u.a. die folgenden Fragen auf:

---

<sup>57</sup> Verallgemeinerungsprinzipien spielen in der praktischen Philosophie eine äußerst wichtige Rolle, wie man sich auch leicht klar machen kann: Prinzipien und Maximen, die je nach Zweck und Situation gewechselt werden können, taugen nicht als Grundlage einer Lehre vom richtigen Verhalten.

(1) Welche logischen Beziehungen bestehen zwischen den Regeln, beruhen sie nicht auf unausgesprochenen Annahmen, die hinter der Formulierung der Regeln stehen und gibt es nicht weitere Regeln, die bei der Ableitung des Regelkanons implizit benutzt werden und insbesondere: welche Rationalitätsvorstellung steht hinter der Formulierung der Regeln?

(2) Lassen sich die Regeln einhalten? Sind die Anforderungen an das Wissen und Können und an die charakterlichen Voraussetzungen der Diskursteilnehmer nicht zu hoch? Läßt die jeweilige Lebenswirklichkeit (z.B. der Problem- und Zeitdruck, der Rechtfertigungszwang gegenüber mächtigen „stakeholders“ usw.) die Anwendung der Regeln überhaupt zu?

(3) Wie kann dafür gesorgt werden, daß die Teilnehmer am Diskurs sich an die Regeln halten? Warum sollten sie sich überhaupt daran halten, wenn es ihnen (als Einzelpersonen) mehr nützt, sich nicht daran zu halten?

(4) Welche institutionellen Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit die Regeln umgesetzt werden können? Muß die Regelanwendung in ein allgemeines Rechtssystem eingebettet werden, damit die Möglichkeit besteht, die Regelanwendung auch durchzusetzen? Wie muß ein solches Rechtssystem aussehen, wie kann wiederum dessen Geltung begründet werden?

(5) Unterstellt, die Regelanwendung sei effektiv, ist sie damit auch effizient? Ist die optimale Lösung immer die Lösung mit der größten Rationalität, d.h. lohnt sich die strikte Regelbefolgung auch dann, wenn befriedigende Lösungen mit wesentlich geringerem Aufwand erzielt werden können?

(6) Und ganz praktisch: wie kann man sich die Regelanwendung in unserem komplexen System der Interessenpluralität vorstellen: kann wirklich verlangt werden, daß einzelne Interessengruppen (z.B. das Führungsteam eines Unternehmens oder der Betriebsrat) bei ihrer Entscheidungsfindung allen von der Entscheidung betroffenen Interessen Geltung verschaffen? Sollen alle Interessengruppen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden? Die daraus resultie-

rende Koordinationsproblematik lässt sich wohl kaum bewältigen oder allgemeiner ausgedrückt: die Forderung nach konsensualer Berücksichtigung aller Interessen ist angesichts der Ausdifferenzierung unserer Sozialsysteme völlig utopisch und sie ist auch nicht attraktiv, da der Versuch ihrer Verwirklichung zu völliger Unbeweglichkeit führen würde.

Die Theorie von Alexy ist eine „normative“ Theorie. Ihr Wert bemisst sich nicht zuletzt daran, wie sie mit Fragen der genannten Art fertig wird: der erkenntnistheoretischen Fundierung, der logischen Form, dem Rationalitätsverständnis usw. In unserem Zusammenhang interessiert jedoch primär, wie gut sie „empirisch“ ist, d.h. ob die Einführung und Anwendung des Regelwerkes in konkreten Entscheidungssituationen zu besseren Entscheidungen führt als seine Mißachtung. So formuliert, zeigen sich die oben angedeuteten Probleme in besonderer Schärfe. Reale Entscheidungssituationen fordern erheblich mehr als eine Lehre des Diskurses bieten kann: man muß Festlegungen treffen, die nicht ohne weiteres rückgängig gemacht werden können, Entscheidungen sind keine isolierten Akte, sie sind in zahlreiche Bezüge eingebettet, die nicht alle thematisiert werden können, sie müssen u.U. rasch getroffen werden, sie sind durch unbehebbarer Komplexität und Unsicherheit geprägt usw. Sie sind oft auch nicht als reine Diskurse gewünscht, d.h. „rationale“ Erwägungen sollen gar nicht im Vordergrund stehen, die Entscheidungsfindung dient mitunter nicht der Handlungsvorbereitung, sie ist selbst eine „symbolische“ und „expressive“ Handlung.

Doch selbst wenn man sich auf den reinen Argumentationsaspekt beschränkt, läßt die Theorie des rationalen Diskurses zahlreiche Fragen offen. Fraglich ist beispielsweise die Notwendigkeit und Möglichkeit des Rekurses auf allgemeine Prinzipien, worauf oben schon eingegangen wurde: müssen die in der Argumentation verwendeten Begründungen wirklich auf allgemein verbindlichen Prinzipien basieren? Dies überfordert eigentlich jede Gruppendiskussion. Erfolgversprechender scheint es, die Entscheidungsfindung „extern“ zu steuern. Die Etablierung geeigneter Entscheidungsstrukturen kann dazu beitragen, daß „fehlgeleitete“ Entscheidungen korrigiert werden und sie ist ein Mittel, um die Entscheidungsfin-

derung derart kanalisieren, daß „illegitime“ Entscheidungen unwahrscheinlich werden. Die Entscheidungsfindung kann nicht jedesmal die Welt neu erfinden, ebenso wichtig wie die Intelligenz der Entscheidungsfindung ist die Intelligenz der Strukturen, in die die Entscheidungsprozesse eingebettet sind. Leider können die damit verbundenen Fragen an dieser Stelle nicht vertieft werden. Es seien abschließend lediglich noch drei Überlegungen angesprochen, die bei der Weiterentwicklung einer Diskurstheorie unbedingt zu beachten wären.

Auf den ersten Aspekt sei lediglich pauschal verwiesen. Wenn man die Theorie des rationalen Diskurses als empirische Theorie verstehen will, so wäre zu untersuchen, inwieweit das Regelwerk empirische Bedingungen und Mechanismen der Entscheidungsfindung beachtet und ob alle wichtigen Determinanten der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Wenn beispielsweise verlangt wird, daß sich kein Teilnehmer widersprechen darf, dann kann darunter die Kreativität der Teilnehmer erheblich leiden: Neues entwickelt sich oft erst aus Widersprüchen. Der zweite Punkt, auf den noch besonders hingewiesen sei, betrifft den statischen Charakter der Theorie der juristischen Argumentation, der dritte Punkt die Bedeutsamkeit von Wissen und Kompetenz. Beide Punkte sind eng miteinander verbunden. Die in Abbildung 7 angeführten Diskursregeln erwecken alleamt den Eindruck, als ginge es bei der Entscheidungsfindung nur darum, die Beteiligten zu veranlassen, ihr Wissen und ihre Interessen einzubringen, sich auszutauschen und die vorgebrachten Gesichtspunkte gegeneinander abzuwägen. Reale Entscheidungsprozesse fügen sich diesem Bild aber nicht. Zwar stecken in der Theorie des rationalen Diskurses Elemente, die für eine Öffnung des Entscheidungsprozesses sorgen sollen (z.B. durch die Übergangsregeln), diese sind aber nicht ausreichend, denn in der Wirklichkeit sind Entscheidungsprozesse in einem wesentlich fundamentaleren Sinn „offen“ als dies in der Theorie zum Ausdruck kommt: die Elemente der Entscheidung selbst sind größtenteils unbestimmt, sie tauchen erst im Zuge der Überlegungen auf, sie werden nicht „hervorgeholt“, sondern erst „erschaffen“, Entscheidungen werden nicht gefunden, sondern konstruiert. Ein Beispiel ist die Erkundung der eigenen Präferenzen.

Häufig sind die Ziele der Teilnehmer an Entscheidungsprozessen eher vage, sie kristallisieren sich erst im Zuge der Entscheidungsfindung heraus. Aber auch wenn jemand vor der Teilnahme klare Ziele besitzt, kann es vorkommen, daß er im Verlauf des Entscheidungsprozesses erkennt, daß diese für ihn selbst sehr fragwürdig sind. Eine weiterentwickelte Theorie des rationalen Entscheidungsdiskurses müßte diesen dynamischen Charakter von Entscheidungsprozessen berücksichtigen, sie müßte also Aussagen darüber enthalten, wie ein produktiver Lernprozeß gefördert werden kann.

Eng damit verknüpft ist die Rolle des Wissens. Die Teilnehmer an Entscheidungsprozessen haben nicht nur unterschiedliche Voraussetzungen in ihren Kenntnissen und Fähigkeiten, sie haben auch unterschiedliche Vorstellungen darüber, was als gültiges Wissen gelten kann und daher bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollte. Es ist zu bezweifeln, ob Diskursregeln hinreichen, diesbezüglich befriedigende Antworten zu finden. Bestenfalls erfolgt im Entscheidungsgremium eine Einigung vor dem Hintergrund der jeweiligen Vorstellungswelten. Auch hier scheint weniger der Diskurs als vielmehr das institutionelle Arrangement der geeignete Ansatzpunkt für eine erfolgversprechende Gestaltung.

Man mag angesichts der doch erheblichen Kritikpunkte fragen, ob sie dem Anliegen Alexys überhaupt gerecht werden. Alexy hat sich schließlich nicht mit der Frage beschäftigt, wie ganz allgemein gute Gruppenentscheidungen zustandekommen. Er beschränkt sich von vornherein auf die argumentative Seite der Entscheidungsfindung und er tut dies vor dem Hintergrund einer ausgewählten Entscheidungssituation: der Ermittlung gut begründeter juristischer Urteile. Tatsächlich geht es in unserer Kritik aber auch gar nicht um diese spezielle Anwendungssituation oder um eine immanente Behandlung der Theorie des rationalen Diskurses. Wir halten - ganz im Gegenteil - die Entwicklung von Regeln der Argumentationsführung für ein faszinierendes Ziel. Gleichzeitig sollte aber auch deutlich werden, wo die Grenzen eines solchen Regelwerkes liegen, welche Fragen bislang offen bleiben und näher untersucht werden sollten.

## 4 Strukturelle Wirkungen auf den Entscheidungsprozeß

In welcher Weise beeinflussen Kommunikationsstrukturen nun den Entscheidungsprozeß? Auf diese Frage gehen die geschilderten Ansätze sehr unterschiedlich ein. Ich will die wesentlichen Ergebnisse im folgenden bündeln und auf den eigenen Bezugsrahmen beziehen. Als Anküpfungspunkte eignen sich die drei Kernmerkmale „lebendiger“ Entscheidungsprozesse. In Abbildung 7 sind acht Grunddimensionen der Kommunikationsstruktur aufgeführt, die besonderes Interesse verdienen. Die ersten beiden Merkmale beziehen sich im weiteren Sinne auf das Kommunikationsklima. Besondere Bedeutung hat diesbezüglich sicherlich der sozioemotionale Aspekt der Offenheit bzw. des Vertrauens. Ein wichtiges Teilelement ist aber auch das Ausmaß, in dem die Auffassungen über das gemeinsame „Erfahrungsobjekt“ geteilt werden. Während mit dem Vertrauen das wechselseitige Verständnis angesprochen wird, geht es bei der „geteilten Realität“ darum, inwieweit man Auffassungen über Vorgänge und Zusammenhänge im gemeinsamen Handlungsfeld teilt.

Merkmale der Kommunikationsstruktur	Aktivität	Intelligenz	Slack
(1) Offenheit/Vertrauen	+	+	+
(2) Gemeinsame Realität	-	-	+
(3) Zentralisierungsgrad	-	-	-
(4) Reichweite der Kontakte im Netz	+	+	-
(5) Niveau der aktiven Kommunikationsfähigkeit	+	+	-
(6) Niveau der passiven Kommunikationsfähigkeit	-	+	+
(7) Existenz eines „Kommunikationreglers“	+	+	-
(8) Existenz von Diskursregeln	-	+	-



Abb. 7: Merkmale der Kommunikationsstruktur und ihr Einfluß auf die Kerndimensionen von Entscheidungsprozessen

Die beiden folgenden Kernmerkmale 3 und 4 beziehen sich auf Merkmale des Kommunikationsnetzes. Mit dem Zentralisierungsgrad ist gemeint, in welchem Umfang Informationen über eine zentrale Stelle laufen müssen, der es vorbehalten bleibt diese weiter zu verteilen. Die Kontaktreichweite bezieht sich auf die Verzweigung des Netzes, also auf die Zahl der Positionen, die von Mitgliedern des Kommunikationsnetzes erreicht werden können und zwar gleichgültig, wieviele „Schaltstellen“ dazwischen liegen und wie eng die Kontakte sind. Dieses Merkmal verdient gegenüber anderen Netzeigenschaften besonders herausgestellt zu werden, weil es die Zugänglichkeit zu allen möglichen Informationen bestimmt.

Das Niveau der Kommunikationsfähigkeiten (Merkmale 5 und 6) ist eine „aggregierte“ Größe, die sich aus den Eigenschaften der Teilnehmer im Kommunikationssystem ergibt. Die passive (oder eigentlich besser: rezeptive) Kommunikationsfähigkeit bestimmt die „Aufnahmefähigkeit“ der Teilnehmer. Sie ergibt sich aus der Empathie, die die Kommunikationsteilnehmer mitbringen, also aus der Fähigkeit, sich in die Rolle der Kommunikationspartner hineinzusetzen und deren Äußerungen und Standpunkte zu verstehen (vgl. Martin/Drees 1999). Die aktive Kommunikationsfähigkeit bestimmt sich umgekehrt aus der Fähigkeit, den eigenen Standpunkt klarzumachen, sich klar und Verständnis gewinnend auszudrücken.

Schließlich sind noch zwei weitere wichtige Strukturmerkmale zu nennen. Sie beziehen sich auf die Existenz von Kommunikationsregeln (Punkte 7 und 8), wobei es hierbei nicht um einen schriftlich fixierten Kanon geht, entscheidend ist die stillschweigende Übereinkunft über den Wert solcher Regeln bzw. die schlichte Ausübung von Regeln einer vernünftigen Argumentationsführung. Hilfreich ist es daneben, wenn sich innerhalb des Kommunikationssystem jemand findet, der verpflichtet wird bzw. sich verpflichtet fühlt, einerseits auf die Einhaltung der Kommunikationsregeln zu dringen, andererseits aber auch selbst ein

aktives Kommunikationsverhalten an den Tag legt, also dafür sorgt, daß wichtige Informationen an die Stelle gelangen, an der sie benötigt werden.

### **Einzeleffekte**

In Abbildung 7 sind nicht nur die wichtigsten Strukturvariablen angegeben. Aufgeführt sind außerdem Wirkungsvermutungen, also Hypothesen über die Beeinflussung des Entscheidungsprozesses. Zu beachten ist hierbei, daß lediglich die „direkten“ Wirkungen angeführt sind. Außer acht gelassen sind zunächst Konstellationseffekte, also Wirkungen, die sich aus dem kombinierten Auftreten der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen ergeben (s.u.). Danach wirkt sich ein vertrauensvolles Klima sehr positiv auf die Entscheidungsfindung aus. Das klingt unmittelbar plausibel und braucht kaum kommentiert zu werden. Das Problem steckt wohl weniger in der Wirkung, als vielmehr im der Erzeugung und Stabilisierung einer durch Vertrauen und Offenheit geprägten Atmosphäre. Dies ist völlig anders bei der Variable, die durchweg negative Effekte hervorruft: die Zentralisierung der Kommunikation. Diesbezüglich sollte es – zumindest im Prinzip – ganz leicht sein, Abhilfe zu schaffen. Dem stehen selten technische, viel häufiger sozialpsychologische Hindernisse im Weg. Vermäntelt wird der Wunsch von Status-inhabern nach einem Informationsmonopol nicht selten mit dem Argument, die Informationen müßten sich dort versammeln, wo die größte Kompetenz (im Sinne von Fähigkeiten) angesiedelt sei. Dies kann aber nicht überzeugen. Ein Führungssystem, in dem der Informationsaustausch der Führungsmitglieder zentral reglementiert wird, weil die Führungsmitglieder nicht kompetent damit umgehen können, verdient wohl kaum diesen Namen.

Das vertrauensvolle Klima und die Zentralisierung der Kommunikation sind im übrigen die beiden einzigen Größe, von der rundum positive bzw. negative Wirkungen ausgehen. Alle anderen Strukturvariablen rufen durchaus widersprüchliche Effekte hervor. Das mag im einen oder anderen Fall überraschen. Der „gemeinsame Realität“ (einem Element der Organisationskultur) werden üblicherweise nur positive Eigenschaften zugeschrieben. Tatsächlich ist sei einer „inspirierten“ Entscheidungsfindung aber nur bedingt zuträglich. Ein gemeinsames

Weltbild erleichtert zwar die Entscheidungsfindung, weil es hilft, Reibungspunkte zu reduzieren – und sei es nur, weil die Akteure bei Meinungsverschiedenheiten auf ein gemeinsames Hintergrundverständnis rekurrieren können und weil ganz allgemein die Abstimmungsprozesse weniger mühsam sein dürften. Die gemeinsame Realität wirkt gewissermaßen als Puffer, sie schafft damit „Slack“, ihr wohnt aber keine aktivierende Kraft inne. Diese erwächst eher aus Gegensätzlichkeit, aus dem Zwang, sich mit anderen Auffassungen auseinanderzusetzen und sie zum Ausgleich zu bringen. Daraus entstehen dann auch neue Einsichten, was der Intelligenzfunktion zugute kommt.

Einen gemischten Effekt hat auch die Kontaktreichweite. Viele und sehr unterschiedliche Kontakte der Führungskräfte erbringen zweifellos mehr Informationen als ein beschränkter Kontaktradius – sie dienen also der „Intelligenz“. Außerdem sind sie anregend, und sie vermitteln Einsichten über neu sich anbahnenden Entwicklungen und erzeugen damit Handlungsdruck. Negativ dürfte sich die Kontakthäufigkeit – schlichtweg durch die Bindung der Ressource Zeit – auf den Slack auswirken. Eine ähnliche Wirkung dürfte von den „aktiven“ Kommunikationsfähigkeiten ausgehen. Sie sind einerseits produktiv, in ihrer Entfaltung können sie aber andererseits viel Zeit absorbieren. Dies ist bezüglich der passiven Kommunikationsfähigkeiten eher umgekehrt. Sie beschneiden nicht den Slack, sie erzeugen ihn nachgerade. Die Fähigkeit sich auf die Kommunikationsbedürfnisse anderer einzulassen, verschafft den sozialen Raum, in dem sich Ideen und Reflexion entfalten können. Nachhaltig positiv wirken sich die aktive und passive Kommunikationsfähigkeiten natürlich auf die Intelligenzfunktion aus. Ähnliches gilt für die Einhaltung von Diskursregeln. Vernünftiges Argumentieren schafft bessere Einsichten und damit auch bessere Entscheidungsprozesse. Das Führen eines Diskurses kann allerdings auch sehr anstrengend sein. Er verlangt, die eigenen Pläne und Handlungen öffentlich zu rechtfertigen und erlaubt keine mentale Pufferbildung, die wir aber oft brauchen, um überhaupt Handeln zu können. Der Diskurs verbraucht Slack. Auch ist er geeignet, die Aktivität zu hemmen, z.B. dann, wenn sein Grenznutzen abnimmt. Diese Gefahr ist insbesondere dann ge-

geben, wenn die Erkenntnismöglichkeiten der Diskursteilnehmer erschöpft sind oder wenn die Natur der Entscheidung ein gewisses Maß an unaufhebbarer Unsicherheit mit sich führt. Das Vorhandensein eines Kommunikationsreglers kann dieser Tendenz zur Passivität des Diskurses allerdings entgegenwirken. Damit ist die Frage nach dem Zusammenwirken der Kommunikationsdimensionen angesprochen.

### ***Interaktionseffekte***

Der Kommunikationsregler nimmt – wie beschrieben – die Funktion eines Informationsmittlers ein. Er betrachtet das Kommunikationsgeschehen gewissermaßen aus der Vogelperspektive und hat die Aufgabe, die Anwendung der Kommunikationsregeln nicht nur sicher-, sondern sie auch infragezustellen. Er sollte natürlich nicht die Kompetenz besitzen, die Regeln außer Kraft zu setzen, er sollte stattdessen als Impulsgeber für einen vernünftigen Regelgebrauch agieren. Dadurch federt er die negativen Wirkungen ab, die sich aus dem Gebrauch der Kommunikationsregeln ergeben können. Leider verstärken sich die negativen Effekte von Kommunikationsregeln und –reglern auf den Slack, weil sie beide einen erheblichen Effizienzdruck erzeugen. Ihre wesentliche Funktion besteht darin, das kommunikative Geschehen einem Rechtfertigungszwang auszusetzen, was viel Kraft und Zeit beanspruchen kann. Am besten gewappnet gegen diese Gefahr ist ein Kommunikationssystem, das gleichzeitig hohe Kommunikationsfähigkeiten besitzt. Kommunikationsfähigkeiten werden darüber hinaus vor allem in einem vertrauensvollen Kommunikationsklima ihre Wirkung entfalten; Diskursregeln bewähren sich vor allem in heterogenen Kulturen; der hohe Slackverbrauch durch eine hohe Kontaktreichweite läßt sich nur dann produktiv umsetzen, wenn anderweitig Slack geschaffen werden kann usw. Wie man an diesen Beispielen sehen kann, kommt es auf bei der Abschätzung der Einzelwirkungen also auf die Gesamtkonstellation der Kommunikationsstruktur an.

Man könnte von daher hoffen, daß negative Effekte bestimmter Strukturdimensionen immer durch positive Effekte anderer Strukturgrößen ausgeglichen würden. Dies ist aber nicht notwendigerweise der Fall. So läßt sich eine hoher Zen-

tralisierungsgrad kaum kurieren. Auch kumulieren positive Effekte nicht notwendigerweise. Dies zeigt sich insbesondere in der Intelligenzfunktion. Liegen alle hierauf positiv wirkenden Strukturdimensionen vor, dann kann es leicht zu einer Überlastung kommen, das Führungssystem wird gewissermaßen mit Informationen überschwemmt, die dadurch völlig ihren Wert verlieren. Ganz wesentlich ist daher für das Funktionieren des Kommunikationssystems ein ausgewogenes Kräftefeld, in dem sich hemmende und enthemmende Tendenzen im Gleichgewicht halten.

Wie ist nun die empirische Relevanz der angeführten Überlegungen zu beurteilen? Zunächst muß darauf hingewiesen werden, daß die im letzten Abschnitt aufgeführten Aussagen den Charakter bislang ungeprüfter Hypothesen aufweisen. Allerdings sind sie – auch im Lichte der in diesem Beitrag zusammengetragenen Erkenntnisse – einigermaßen plausibel und verdienen daher auch eine nähere Betrachtung. Außerdem sind sie „anschlußfähig“, d.h. sie lassen sich gut mit den Ergebnissen aus anderen Untersuchungen verknüpfen. Unmittelbar ins Auge springt beispielsweise der Bezug zu den Studien von Kotthoff/Reindl (1991) über verschiedene Formen betrieblicher Sozialordnungen. In der von Kotthoff/Reindl vorgenommenen Typisierung spielt die Führungssituation eine wesentliche Rolle. Diese schlägt sich auch massiv in den Sozialbeziehungen aber auch in der Entscheidungsfindung nieder. Dies wird in den sehr dichten und lebensvollen Fallbeschreibungen von Kotthoff/Reindl anschaulich dokumentiert. Nur angedeutet werden von Kotthoff/Reindl allerdings die theoretischen Zusammenhänge, die geeignet sind, die Zusammenhänge zu erklären. Die oben angeführten Merkmale der Kommunikationsstruktur diesbezüglich hilfreich sein. In Abbildung 8 ist eine derartige Präzisierung der Argumentation beispielhaft für drei Typen versucht worden. In Abbildung 8 findet sich eine (vom Verfasser vorgeschlagene) Zuordnung der Kommunikationsstrukturvariablen zu drei Kotthoff/Reindl-Typen. Danach sind patriarchalische Führungsstrukturen durch einen hohen Zentralisierungsgrad geprägt, der aber nicht isoliert als „autoritäres“ Kommunikationsmuster fungiert, sondern in eine „starke“, „homogene“ und durch Ver-

trauen geprägte Organisationskultur eingebettet ist. Die Dominanz des Firmenchefs zeigt sich (so kann man die Kotthoff/Reindl-Ausführungen verstehen) nicht nur in seiner herausgehobenen Stellung, sondern nicht zuletzt auch in seinen hohen Kommunikationsfähigkeiten. Die übrigen Dimensionen der Führungsstruktur haben eine schwache oder auch eine negative Ausprägung. Verknüpft man diese Merkmale mit den Hypothesen, die in Abbildung 7 aufgeführt sind, dann ergibt sich i.w. das in den letzten vier Zeilen angeführte Muster. Die harmonische Organisationskultur schafft Raum für einen erheblichen Slack. Das heißt, im Bedarfsfall kann auf erhebliche Systemressourcen zurückgegriffen werden, um den Entscheidungsprozeß zum Erfolg zu bringen. Defizite bestehen allerdings bezüglich der Aktivität und vor allem in der Intelligenz des Entscheidungshandelns. Beides begründet sich aus den eingeschränkten Kontakten, der eher geringen rezeptiven Kommunikationskompetenz und aus der auf Harmonie ausgerichteten Organisationskultur. Will man dem Sozial- oder Führungstypus einen Entscheidungstypus an die Seite stellen, dann spricht läßt sich dieser wohl am besten als reaktiv und sporadisch kennzeichnen. Die Initiierung von Entscheidungsprozessen geht von der zentralen Führungsfigur aus, die permanent überlastet ist, weshalb sich keine kontinuierliche Handlungsstrategie entwickeln kann. Bezogen auf die konkreten Einzelentscheidungen können sich allerdings durchaus intelligente und elaborierte Lösungen entwickeln, denn in dem Führungssystem steckt ein erhebliches Maß an Slack, der bedarfsweise und konzentriert auf dringliche Entscheidungen gelenkt werden kann.

Kommunikationsstruktur	Typ1 Patriarchat	Typ 2 Bürgergesellschaft	Typ 3 Waisenhaus
Offenheit/Vertrauen			
Gemeinsame Realität			
Zentralisierungsgrad			

Kontaktreichweite			
Kommunikationsfähigkeit 1			
Kommunikationsfähigkeit 2			
Kommunikationreglers			
Diskursregeln			
<b>Aktivität</b>	eher gering	mittel	gering
<b>Intelligenz</b>	sehr gering	hoch	gering
<b>Slack</b>	hoch	eher hoch	gering
<b>Entscheidungstypus</b>	Reaktiv sporadische Entscheidungsfindung	Behäbig aufgeklärte Entscheidungsfindung	Defensive Entscheidungsfindung

Abb. 8: Merkmalscluster der Kommunikationsstruktur und mittelständische Führungsstrukturen

Gewissermaßen als Gegentypus autokratischer und patriarchalischer Führung identifizieren Kotthoff/Reindl die „Bürgergesellschaft“. In diesem Unternehmenstypus entfällt die starke Zentralisierung und die Führungskräfte werden in die Entscheidungen miteinbezogen. Auch hier liefert eine harmonische Unternehmenskultur einen Sicherheit vermittelnden Hintergrund für das tägliche Geschehen. Durch die Partizipation der Führungskräfte, den großen Kontaktradius und die kultivierte Entscheidungskultur entsteht ein hohes Maß an „Intelligenz“, das der konkreten Entscheidungsfindung zugutekommt. Das Aktivitätsniveau ist – nicht zuletzt aufgrund der Aufmerksamkeit, die qualitativ hochwertigen Lösungen und dem Zustandekommen von Entscheidungen gewidmet wird – allerdings eher moderat. Am ehesten charakterisieren läßt sich der resultierende Entscheidungstypus wohl als behäbig, aufgeklärte Entscheidungsfindung.

Ganz negativ stellt sich die Situation im „Waisenhaus-Typus“ dar. Zwar gibt es auch hier einen zentralen Führer, der aber, was seine Mentalität angeht, eher als „abwesend“ zu gelten hat. Die Verbindung zu seinen Führungskräften und auch ganz generell zum „Betrieb“ ist eher gebrochen. Er versteht das Unternehmen nicht so sehr als Lebenswelt, denn als „Instrument“, das er mit wenig Begeisterung handhabt. Darunter leiden alle drei Dimensionen der Entscheidungsfindung, weshalb die Charakterisierung dieses Entscheidungstyps als „defensiv“ eher noch als geschmeichelt erscheinen muß.

Zusammenfassend sei festgehalten: Die Strukturdimensionen der Kommunikation, die in der empirischen Literatur behandelt werden (vgl. die Abschnitt 2 und 3), eignen sich sehr gut zur Beschreibung auch von Führungssystemen. Sie bieten Ansatzpunkte für plausible Hypothesen und sie eröffnen die Möglichkeit zu einer differenzierten Beschreibung der konkreten Wirklichkeit. Zu wünschen bliebe allerdings noch eine sorgfältige empirische Fundierung.

## **Literatur**

**ADLER, N.J. 1991: INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, BOSTON**

**ALBERT, H. 1975: TRANSZENDENTALE TRÄUMEREIEN, HAMBURG**

**ALEXY, R. 1983: THEORIE DER JURISTISCHEN ARGUMENTATION, FRANKFURT A.M.**

**APEL, K.O. 1976A: DAS APRIORI DER KOMMUNIKATIONSGEMEINSCHAFT UND DIE GRUNDLAGEN DER ETHIK, IN: DERS.: TRANSFORMATION DER PHILOSOPHIE, BAND 2, FRANKFURT A.M., 358-435**

**APEL, K.O. 1976B (HRSG.): SPRACHPRAGMATIK UND PHILOSOPHIE, FRANKFURT A.M.**

**ARIES, E. 1987: GENDER AND COMMUNICATION, IN: SHAVER, P./HENDRICK, C. (HRSG.): SEX AND GENDER, BEVERLY HILLS U.A., 149-176**



**DOWNS, C. 1979: THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION AND JOB SATISFACTION, IN: HUSEMAN, R./LOGUE, C./FRESHLEY, D. (HRSG.): READINGS IN INTERPERSONAL AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, BOSTON, 363-376**

**EISENBERG, E.M./MONGE, P.R./MILLER, K.I. 1984: INVOLVEMENT IN COMMUNICATION NETWORKS AS A PREDICTOR OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, IN: HUMAN COMMUNICATION RESEARCH, 10, 179-201**

**FARACE, R.V./MONGE, P.R./RUSSELL, H.M. 1977: COMMUNICATION AND ORGANIZING, READING, MASS.**

**GOLDHABER, G. M./ROGERS, D. P. 1979: AUDITING ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SYSTEMS: THE ICA COMMUNICATION AUDIT, DUBUQUE**

**HABERMAS, J. 1991: ERLÄUTERUNGEN ZUR DISKURSETHIK, FRANKFURT A.M.**

**HACKMAN, J.R. 1976: GROUP INFLUENCES ON INDIVIDUALS, IN: DUNNETTE, M. (HRSG.): HANDBOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, CHICAGO, 1455-1525**

**HEDBERG, B.L.T./NYSTROM, P.C./STARBUCK, W.H. 1976: CAMPING ON SEESAWS: PRESCRIPTIONS FOR A SELF-DESIGNING ORGANISATION, IN: ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 21, 41-65**

**HELLRIEGEL, D./SLOCUM, J. 1974: ORGANIZATIONAL CLIMATE: MEASURES, RESEARCH, AND CONTINGENCIES, IN: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 17, 255-280**

**HIROKAWA, R.Y./GOURAN, D.S. 1986: COUNTERACTIVE FUNCTIONS OF COMMUNICATION IN EFFECTIVE GROUP DECISION MAKING, IN: HIROKAWA/R.Y./POOLE, M.S. (HRSG.): COMMUNICATION AND GROUP DECISION MAKING, NEWBURY PARK/LONDON/NEW DEHLI, 81-90**

**HIROKAWA, R.Y./SCHEERHORN, D.R. 1986: FAULTY GROUP DECISION-MAKING, IN: HIROKAWA/R.Y./POOLE, M.S. (HRSG.): COMMUNICATION AN GROUP DECISION MAKING, NEWBURY PARK/LONDON/NEW DEHLI, 63-80**

**HÖFFE, O. 1979: GRUNDMODELLE UND -PROBLEME DER PRAKTISCHEN PHILOSOPHIE, FRANKFURT A.M.**

**JABLIN, F. M. 1980: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION THEORY AND RESEARCH: AN OVERVIEW OF COMMUNICATION CLIMATE AND NETWORK RESEARCH, IN: NIMMO, D. (HRSG.): COMMUNICATION YEARBOOK 4, NEW BRUNSWICK, S. 327-347**

**JABLIN, F.M. 1979: SUPERIOR-SUBORDINATE COMMUNICATION: THE STATE OF THE ART, IN: PSYCHOLOGICAL BULLETIN,86, 1201-1222**

**JAMES, L.R./JONES, A.P. 1974: ORGANIZATIONAL CLIMATE: A REVIEW OF THEORY AND RESEARCH, IN: PSYCHOLOGICAL BULLETIN, 16, 74-113**

**KOTTHOFF, H./REINDL, R. 1991: DIE SOZIALE WELT DER KLEINEN BETRIEBE, GÖTTINGEN**

**KRAMAREA, C. 1990: CHANGING THE COMPLEXION OF GENDER IN LANGUAGE RESEARCH, IN: GILES, H./ROBINSON, W.P. (HRSG.): HANDBOOK OF LANGUAGE AND SOCIAL PSYCHOLOGY, NEW YORK, 345-361**

**MARTIN, A. 1995: FÜHRUNGSSTRUKTUREN UND ENTSCHEIDUNGSPROZESSE, SCHRIFTEN AUS DEM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT LÜNEBURG, HEFT 1, LÜNEBURG**

**MARTIN, A. 2001: KOOPERATION IN ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN, SCHRIFTEN AUS DEM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT LÜNEBURG, HEFT 16, LÜNEBURG**

**MARTIN, A./DREES, V. 1999: VERTRACKTE BEZIEHUNGEN, DARMSTADT**

**MAZNEVSKI, M.L. 1994: UNDERSTANDING OUR DIFFERENCES: PERFORMANCE IN DECISION-MAKING GROUPS WITH DIVERSE MEMBERS, IN: HUMAN RELATIONS, 47, 531-552**

**MEARS, P. 1974: STRUCTURING COMMUNICATION IN A WORKING GROUP, IN: JOURNAL OF COMMUNICATION, 24, 71-79**

**MONGE, P.R./EDWARDS, J.A./KIRSTE, K.K. 1983: DETERMINANTS OF COMMUNICATION NETWORK INVOLVEMENT: CONNECTEDNESS AND INTEGRATION, IN: GROUP AND ORGANIZATION STUDIES, 8, 83-111**

**MOWDAY, R.T./SUTTON, R.I. 1993: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: LINKING INDIVIDUALS AND GROUPS TO ORGANIZATIONAL CONTEXTS, IN: ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY, 44, 195-229**

**NIETZSCHE, F. 1968: ALSO SPRACH ZARATHUSTRA, KRITISCHE GESAMTAUSGABE DER WERKE (HRSG. V. COLLI, G./MONTINARI, M.) SECHSTE ABTEILUNG, ERSTER BAND, BERLIN**

**POOLE, M.S./MCPHEE, R.D. 1983: A STRUCTURATIONAL THEORY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE, IN: PUTNAM, L./PACANOWSKY, M. (HRSG.): ORGANISATIONAL COMMUNICATION: AN INTERPRETATIVE APPROACH, NEWBURY PARK, 79-108**

**RICE, R.E./RICHARDS, W.D. 1985: AN OVERVIEW OF NETWORK ANALYSIS METHODS AND PROGRAMS, IN: DERVIN, B./VOIGT, M. (HRSG.): PROGRESS IN COMMUNICATION SCIENCES, BAND 7, NORWOOD, 105-165**

**ROBERTS, K.H./O'REILLY, C.A. 1974B: MEASURING ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, IN: JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 59, 321 - 326**

**ROBERTS, K.H./O'REILLY, C.A. 1978: ORGANIZATIONS AS COMMUNICATION STRUCTURES. AN EMPIRICAL APPROACH, IN: HUMAN COMMUNICATION RESEARCH, 4, 283-293**

**ROBERTS, K.H./O'REILLY, C.A. 1974A: FAILURES IN UPWORD COMMUNICATION: THREE POSSIBLE CULPRITS, IN: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 17, 205-215**

**SALAZAR, A.J. U.A. 1994: IN SEARCH OF TRUE CAUSES: EXAMINATION OF THE EFFECT OF GROUP POTENTIAL AND GROUP INTERACTION ON DECISION PERFORMANCE, IN: HUMAN COMMUNICATION RESEARCH, 20, 529-559**

**SEARLE, J.R. 1973: SPRECHAKTE, FRANKFURT A.M.**

**SHAW, M. 1981: GROUP DYNAMICS, 3. AUFLAGE, NEW YORK U. A.**

**STAEHLE, W. 1994: MANAGEMENT, 7. AUFLAGE, MÜNCHEN**

**TICHY, N.M./TUSHMAN, M.L./FOMBRUN, C. 1979: SOCIAL NETWORK ANALYSIS FOR ORGANIZATIONS, IN: ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 4, 507-519**

**TRIANDIS, H.C. 1994: CROSS-CULTURAL INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, IN: TRIANDIS, H.C./DUNNETTE, M.D./HOUGH, L.M. (HRSG.): HANDBOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, PALO ALTO, 103-172**

**TSCHAN, F. 1995: COMMUNICATION ENHANCES SMALL GROUP PERFORMANCE IF IT CONFORMS TO TASK REQUIREMENTS: THE CONCEPT OF IDEAL COMMUNICATION CYCLES, IN: BASIC AND APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY, 17, 371-393.**

**TUTZAUER, F. 1985: TOWARD A THEORY OF DISINTEGRATION IN COMMUNICATION NETWORKS, IN: SOCIAL NETWORKS, 7, 263-285**

**WEICK, K.E./ROBERTS, , K.H. 1993: COLLECTIVE MIND IN ORGANIZATIONS: HEEDFUL INTERRELATING ON FLIGHT DECKS, IN: ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 38, S. 357-381**

**ZANDER, A. 1994: MAKING GROUPS EFFECTIVE, 2. AUFLAGE, SAN FRANCISCO.**