

**Erfolgsfaktoren und Gestaltungsperspektiven der
unternehmensinternen (Medien-)Kommunikation**

Vom Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Lüneburg
zur Erlangung des Grades
Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigte
Dissertation

von Tim Wende
aus Schleswig

Eingereicht am 29.03.2007
Mündliche Prüfung am 17.07.2007

Gutachter:

1. Gutachter: Prof. Dr. E. Kahle
2. Gutachter: Prof. Dr. L. Zündorf

Prüfungsausschuss:

- Erstprüfer: Prof. Dr. E. Kahle
Zweitprüfer: Prof. Dr. L. Zündorf
Drittprüfer: Prof. Dr. E. Kreilkamp

Vorwort

Das Phänomen Kommunikation wird in der Wissenschaft sehr unterschiedlich diskutiert und im innerbetrieblichen Kontext keineswegs einheitlich in seiner Wirkungsweise und Bedeutungstiefe bewertet. Die alltägliche Informationsprozessierung in Unternehmen wird von Mitarbeitern nicht selten als problematisch und damit als unbefriedigend eingestuft, wodurch sich unter anderem Gefahren für die Motivationslage der Belegschaft und die Arbeitsproduktivität ergeben. In dieser Arbeit wird ein umfassender konzeptioneller Ansatz erarbeitet, ohne sich zu sehr auf einzelne Teilbereiche des Themenkomplexes zu fixieren und damit entscheidende Zusammenhänge außer Acht zu lassen. Eine anderenorts häufig zu beobachtende unsachgemäße Vereinfachung in der Betrachtung wird verhindert, indem besonders soziale und psychologische Aspekte als entscheidende Erfolgsfaktoren zwischenmenschlicher Kommunikation erkannt und diskutiert werden. Die komplexen Verstrickungen unterschiedlicher im Kommunikationskontext relevanter Themengebiete werden deutlich hervorgehoben und untersucht, um darauf fußend günstige Rahmenbedingungen und Voraussetzungen erfolgreicher unternehmensinterner Informationsprozesse zu modellieren. Neben dem Menschen als zentralem Kernelement der Kommunikation werden Medien als immer häufiger involvierte Einflussgröße mit ihren vielseitigen Effekten konsequent in die Analyse integriert. Ziel der Arbeit ist es, viel versprechende Lösungsansätze für Problemfelder der internen Informationsprozessierung zu entwickeln und somit zu verdeutlichen, wie typische Unzulänglichkeiten im Umgang mit der Disziplin und deren Folgen gezielt vermieden bzw. bearbeitet werden können.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen erkenntlich zeigen, die an der Realisierung meines Promotionsvorhabens beteiligt waren. Der besondere Dank gilt dabei meiner Familie und dabei im Speziellen meiner Mutter Marga sowie meiner Lebensgefährtin Maria für die wertvollen Anregungen und die akribische Lektoratsarbeit. Durch meinen Doktorvater Prof. Dr. Kahle und das von ihm geleitete Doktorandenseminar erhielt ich vielfältige Inspirationen, die mir die Weiterentwicklung von Ideen auf der Grundlage verschiedener Perspektiven ermöglichten.

**Meinen Großeltern –
in tiefem Dank!**

Hamburg, im Juli 2007
Tim Wende

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Unternehmensinterne Kommunikation (IK) als altes Thema mit neuer Brisanz.....	1
1.2 Konzeptionelle Strukturierung der Arbeit	3
2 TRIEBKRÄFTE UND BEDEUTUNGSWANDEL DER IK.....	6
2.1 Veränderungen in der Produktion und Organisation von Unternehmen	6
2.2 Wandel der Bedürfnisse und Rollenverständnisse von Mitarbeitern.....	10
2.3 Erweiterung der Kommunikationswege und –formen.....	13
2.4 Forschungsgeschichte und Grundverständnisse von Kommunikation	15
2.5 Der Paradigmenwechsel in der (internen) Kommunikationswissenschaft.....	18
3 KOMMUNIKATION - DEFINITIONEN UND VERSTÄNDNISGRUNDLAGEN.....	21
3.1 Definitionsansätze und Merkmale direkter zwischenmenschlicher Kommunikation.....	22
3.2 Kernbegriffe der Kommunikationswissenschaft und ihr Zusammenwirken	25
3.2.1 Klassisches und neuzeitliches Wissensverständnis	25
3.2.2 Implizites und explizites Wissen	27
3.2.3 Der Zusammenhang von Information und Kommunikation.....	30
3.2.4 Die Begriffshierarchie der Kommunikationselemente	32
3.3 Kommunikation als äußerer und innerer Prozess	36
3.3.1 Handlung und Verhalten als äußerer Kommunikationsprozess.....	37
3.3.2 Wahrnehmung und Interpretation als innerer Kommunikationsprozess.....	40
3.4 Kommunikation aus systemtheoretischer Perspektive	44
3.4.1 Autopoietische Systeme und Selbstreferenz.....	46
3.4.2 Die Rolle des Menschen in der Systemtheorie	49
3.4.3 Der Kommunikationsbegriff im systemtheoretischen Verständnis	51

4	UNTERNEHMENSINTERNE KOMMUNIKATION (IK)	54
4.1	Stellenwert und Zuordnungsproblematik der IK in Unternehmen	56
4.2	IK als Erfolgsfaktor von Unternehmen	58
4.3	Unterscheidungsmerkmale zwischen geschäftlicher und privater Kommunikation.....	61
4.3.1	Ziele und Wirkungsrichtungen der IK.....	64
4.3.2	Die kommunikativen Orientierungsrichtungen der Unternehmensführung.....	67
4.4	Problemfelder der IK und mögliche Konsequenzen	70
4.4.1	Typische Problembereiche der zwischenmenschlichen Kommunikation.....	71
4.4.2	Störquellen und Barrieren der IK	72
4.4.3	Die Folgen missglückter IK für Mitarbeiter und Unternehmen.....	75
5	MEDIENKOMMUNIKATION	78
5.1	Kommunikation und Interaktion – indirekte vs. direkte Informationsprozessierung.....	80
5.2	Verschiedene Medienverständnisse und -klassifizierungen	83
5.3	Medium vs. Technologie – eine begriffliche Abgrenzung	85
5.4	Medienkategorisierungen	87
5.5	Medieneinsatz – Chance oder Gefahr für die Kommunikation	90
5.6	Wirkungsrichtungen des Medieneinsatzes in der Kommunikation.....	92
5.6.1	Medienbedingte Erweiterungen der Kommunikation.....	92
5.6.2	Medienbedingte Restriktionen der Kommunikation.....	94
5.6.2.1	Die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation (Kinesik).....	96
5.6.2.2	Interaktivität als Qualitätskriterium zwischenmenschlicher Kommunikation	100
5.6.3	Sozialpsychologische Modelle der Medienkommunikation.....	104
5.6.3.1	Das Kanalreduktionsmodell.....	104
5.6.3.2	Das „Filter“- und das „SIDE“-Modell (Egalisierung vs. Enthemmung).....	106
5.6.3.3	Modelle der sozialen Informationsverarbeitung, Imagination und Konstruktion	108
5.6.3.4	Theorien der sozialen Präsenz	110
5.6.4	Computervermittelte Kommunikation (cvK) als zentrales Artefakt der Mediatisierung.....	112
5.6.4.1	Die Digitalisierung von Information und Kommunikation	115
5.6.5	Die Massenkommunikation und ihre Folgen.....	117
5.6.5.1	Information „Overload“	119
5.6.5.2	Transparenzerleben im Unternehmen	122
5.6.6	Individualisierungstendenzen der Medienkommunikation.....	126
5.6.7	Medienbedingte Einflüsse auf die Explizierbarkeit von Wissen bzw. Information.....	128
5.7	Medieneinflüsse auf „traditionelle“ Kommunikationsmodelle	130
5.7.1	Das vierseitige Botschaftsmodell von <i>Schulz von Thun</i>	131
5.7.2	Die fünf Kommunikationsaxiome von <i>Watzlawick</i> et al.	134
5.7.2.1	Der neue Stellenwert des Beziehungsaspekts in der Kommunikationswissenschaft	136
5.7.2.2	Medienbedingte Einflüsse auf die „Säulen der Kommunikation“	138
5.7.2.3	Die Bedeutung des unternehmensinternen Beziehungsmanagements	141
5.7.3	<i>Luhmanns</i> Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation im Medienkontext	142
5.7.3.1	Die Medienformen nach <i>Luhmann</i>	145
5.7.3.2	Das Zusammenspiel systemtheoretischer Medientypen	147

6	DIE ORGANISATION DER IK	150
6.1	Organisation, Kommunikation und Koordination – Begriffsabgrenzung und -analyse.....	150
6.2	Theorien der Koordinationsformen von Unternehmen	152
6.2.1	Vom dichotomen zum trichotomen Erklärungsmodell.....	153
6.2.2	Die Handlungstheorie nach <i>Giddens</i>	154
6.2.2.1	Die Grundzüge der Handlungstheorie.....	155
6.2.2.2	Die erweiterte Dualität nach <i>Hahne</i>	158
6.3	Die Organisation der (Medien-)Kommunikation	160
6.3.1	Die Koordinationsmechanismen der (Medien-)Kommunikation	162
6.3.2	Vergleichende Betrachtung der Koordinationsmechanismen.....	166
6.4	Beziehungsgestützte Koordinationsmechanismen der (Medien-)Kommunikation	169
6.4.1	Vertrauen als Koordinationsweise der (Medien-)Kommunikation.....	171
6.4.1.1	Vertrauensdefinition und -funktionen.....	171
6.4.1.2	Die Vertrauensebenen in Organisationen	174
6.4.1.3	Medienvertrauen	176
6.4.1.3.1	Die Ebenen des Medienvertrauens.....	178
6.4.1.3.2	Vertrauenswirkung in der (Medien-)Kommunikation.....	181
6.4.1.4	Vertrauensentstehung.....	185
6.4.1.5	Vertrauensgenerierung.....	187
6.4.2	Kultur als Koordinationsweise der (Medien-)Kommunikation	190
6.4.2.1	Historische Forschungsansätze zur Unternehmenskultur	190
6.4.2.2	Kultur und Identifikation im organisationalen Kontext	192
6.4.2.3	Kommunikationsrelevante Unternehmenskulturdimensionen	196
6.4.2.3.1	Unternehmenskultur – Definitionsansätze und Verständnisgrundlage.....	197
6.4.2.3.2	Die unternehmensinterne Kommunikationskultur	200
6.4.2.3.3	Die unternehmensinterne Medienkultur.....	202
6.4.2.4	Das reziproke Einflussverhältnis von Kultur und Kommunikation	205
6.4.2.5	Die Kulturfunktionen in der (Medien-)Kommunikation.....	207
6.4.2.6	Die Beeinflussbarkeit des Kulturphänomens	212
6.4.3	Vertrauens- und Kulturlage in kapitalistisch geprägten Unternehmen.....	215
7	MITARBEITERKOMPETENZ ALS PERSONENBEZOGENE ERFOLGSDETERMINANTE DER (MEDIEN-)KOMMUNIKATION.....	218
7.1	Kompetenzdefinition und begriffliche Abgrenzung	219
7.2	Die Ebenen der Interaktionskompetenz.....	222
7.3	Bereiche der Kommunikationskompetenz	226
7.3.1	Mediale Kompetenzen als neuer Kernbereich der Kommunikationskompetenz	229
7.3.1.1	„Media Choice“ als bedeutsamer Medienkompetenzbereich.....	233
7.3.1.1.1	Der „Aufgabenorientierte Ansatz“	234
7.3.1.1.2	Die „Media-Richness-Theorie“	236
7.3.1.1.3	Der „Social-Influence-Ansatz“	237
7.3.1.1.4	Die „Subjektive Medienakzeptanz“ und das „Integrative Modell“	239
7.3.1.2	Weitere mediale Kernkompetenzen	241
7.3.2	Zur Relevanz einer gezielten Medienkompetenzförderung.....	243
7.3.2.1	Mangelnde (Medien-)Kommunikationskompetenzen und die Folgen.....	248
7.3.2.2	Die Phasen der Medienkompetenzvermittlung	250
7.3.2.3	Kompetenzvermittlung persönlich vs. medial.....	255
7.3.3	Kompetenzwirkung auf Kultur und Vertrauen	258

8	KOMMUNIKATIONSBEREICHE ALS ZWISCHENMENSCHLICHE ERFOLGSDETERMINANTE DER (MEDIEN-)KOMMUNIKATION.....	260
8.1	Führung und Mitwirkung – die vertikalen, formellen Kommunikationsrichtungen.....	261
8.1.1	Führungsdefinitionen und Führungsbedeutung in der Kommunikation	261
8.1.2	Wirkungspotentiale der Führung auf die Koordinationsweisen der (Medien-)Kommunikation	264
8.1.2.1	Führung als Kulturvermittler	265
8.1.2.2	Führung als Vertrauensinitiator	267
8.1.3	Das neue (erweiterte) Rollenverständnis der Führung	271
8.1.4	Varianten des Führungs- und Kommunikationsstils.....	274
8.1.5	Führungsinhalt als zweites zentrales Führungselement.....	278
8.1.6	Grundsätze und Barrieren einer zeitgemäßen, kommunikationsgerechten Führung	280
8.1.6.1	Mitwirkung/Partizipation - Kommunikationsrichtung „bottom-up“ als Erfolgsfaktor des kooperativen Führungsstils	283
8.1.6.2	Merkmale und Schlüsselkompetenzen einer erfolgreichen Unternehmensführung	287
8.1.6.3	Der Medieneinsatz im Rahmen der Führungsaufgabe	292
8.2	Informelle Kommunikation – die Macht der unorganisierten Informationsprozesse	296
8.2.1	Definition und Inhalte informeller Kommunikation.....	296
8.2.2	Funktionsweisen informeller Kommunikation	299
8.2.2.1	Positive Wirkungsformen und Potentiale	300
8.2.2.2	Negative Wirkungsformen und Risiken.....	302
8.2.3	Erfordernisse einer gezielten Nutzung und Förderung informeller Kontakte.....	304
8.2.4	Der Medieneinsatz im Rahmen der informellen Kommunikation.....	307
8.3	Ein erstes Fazit: Keine effektive Medienkommunikation ohne persönliche Kontakte!	310
9	ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE	313
10	SCHLUSSWORT UND AUSBLICK.....	317
	LITERATURVERZEICHNIS	321

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DIE ARBEITSRELEVANTEN BEDÜRFNISSE DER ARBEITNEHMER	11
ABBILDUNG 2: DIE NEUEN ROLLENBILDER DES MITARBEITERS	12
ABBILDUNG 3: DIE SPIRALE DES WISSENS	30
ABBILDUNG 4: DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN EBENEN DER BEGRIFFSHIERARCHIE	33
ABBILDUNG 5: DIE WISSENSTREPPE NACH <i>NORTH</i>	34
ABBILDUNG 6: DIE KLEINSTE EINHEIT DER PERSÖNLICHEN KOMMUNIKATION	36
ABBILDUNG 7: INTERAKTION ALS WECHSELSEITIGES "MITEINANDER-AGIEREN"	38
ABBILDUNG 8: DER VERLAUF ZWISCHENMENSCHLICHER INFORMATIONSPROZESSIERUNG	39
ABBILDUNG 9: BESTIMMUNGSGRÖßEN DER KOGNITIVEN INFORMATIONSPROZESSIERUNG	41
ABBILDUNG 10: STUFEN DES WAHRNEHMUNGSPROZESSES	42
ABBILDUNG 11: KOMMUNIKATION ALS DREIFACHER SELEKTIONSPROZESS	52
ABBILDUNG 12: INTERNE KOMMUNIKATION ALS RÜCKGRAT DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	59
ABBILDUNG 13: KOMMUNIKATIONSBARRIEREN IM UNTERNEHMEN	74
ABBILDUNG 14: DIE FOLGEN VERFEHLTER KOMMUNIKATION	76
ABBILDUNG 15: KLASSIFIKATION UNTERNEHMENSINTERNER MEDIEN	88
ABBILDUNG 16: ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLE KOMMUNIKATIONSMEDIEN UND - TECHNOLOGIEN	89
ABBILDUNG 17: MEDIALE ERWEITERUNGEN DER KOMMUNIKATION	93
ABBILDUNG 18: MEDIALE EINSCHRÄNKUNGEN DER KOMMUNIKATION	95
ABBILDUNG 19: INTERPERSONALE KOMMUNIKATION	97
ABBILDUNG 20: MODELL DER NONVERBALEN KOMMUNIKATION	98
ABBILDUNG 21: BALANCEAKT ZWISCHEN DIALOG UND MONOLOG IN DER IK	103
ABBILDUNG 22: MEDIENBEDINGTE RESTRIKTIONEN UND PSYCHOLOGISCHE DISTANZ	112
ABBILDUNG 23: INFORMATIONSBEDARF UND INFORMATIONENSTAND	118
ABBILDUNG 24: INFORMATION „OVERLOAD“ ALS GRENZE DER INFORMATIONSAUFNAHME UND -VERARBEITUNG	120
ABBILDUNG 25: OVERLOAD GRÜNDE, EFFEKTE UND KONSEQUENZEN	121
ABBILDUNG 26: INFORMATIONSVERSORGUNG VON MITARBEITERN IN UNTERNEHMEN	124
ABBILDUNG 27: MEDIENBEDINGTE VERÄNDERUNG DER EXPLIZIERBARKEIT VON INFORMATIONEN	129
ABBILDUNG 28: DAS VIERSEITIGE KOMMUNIKATIONSMODELL	132
ABBILDUNG 29: KOMMUNIKATIONSMEDIEN UND IHR WECHSELVERHÄLTNISS	147
ABBILDUNG 30: DUALITÄT VON STRUKTUR	156
ABBILDUNG 31: DIE DREI EBENEN DER DUALITÄT VON INTERAKTION UND STRUKTUR	159
ABBILDUNG 32: MEDIENAUSWIRKUNGEN AUF DEN KOMMUNIKATIONSKREISLAUF	160
ABBILDUNG 33: DIE WIRKUNGSGRADEN VON KOORDINATIONSMECHANISMEN IM ZEITLICHEN VERLAUF	166
ABBILDUNG 34: VERTRAUEN, ZUTRAUEN, HOFFNUNG UND ZUVERSICHT	173
ABBILDUNG 35: DIE BESTIMMUNGSFAKTOREN DES MEDIENVERTRAUENS	179
ABBILDUNG 36: DAS DIALEKTISCHE VERHÄLTNISS VON VERTRAUEN UND KOMMUNIKATION	182
ABBILDUNG 37: KOMMUNIKATION IM ZUNEHMENDEN KONFLIKTFALL	182
ABBILDUNG 38: MODELL DES VERTRAUENS IN ORGANISATIONEN	189

ABBILDUNG 39: DIE KOMMUNIKATIONSRELEVANTEN KULTUREBENEN DES UNTERNEHMENS	196
ABBILDUNG 40: DIE EBENEN DER KULTUR	198
ABBILDUNG 41: KULTIVIERTHEIT DES KOMMUNIKATIONSVERHALTENS	201
ABBILDUNG 42: DIE EBENEN DER MEDIENKULTUR.....	204
ABBILDUNG 43: DAS "SINNVERMITTLUNGSDREIECK"	206
ABBILDUNG 44: BEDEUTUNG VERSCHIEDENER EINFLUSSFAKTOREN FÜR DIE ENTSTEHUNG EINER AUF VERTRAUEN GESTÜTZTEN UNTERNEHMENSKULTUR.....	214
ABBILDUNG 45: DIE EBENEN DER INTERAKTIONSKOMPETENZ.....	223
ABBILDUNG 46: DIE KERNBEREICHE DER KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ	229
ABBILDUNG 47: MODELL DER AUFGABENBEZOGENEN MEDIENWAHL	235
ABBILDUNG 48: DAS MEDIA-RICHNESS-MODELL NACH <i>DAFT/LENGEL</i>	236
ABBILDUNG 49: MODELL DER SOZIALEN EINFLUSSPROZESSE DER TECHNIKNUTZUNG	238
ABBILDUNG 50: DIE SCHLÜSSELKOMPETENZEN IM MEDIENKOMMUNIKATIONSPROZESS.....	241
ABBILDUNG 51: HALBWERTSZEITEN EINZELNER WISSENSARTEN	244
ABBILDUNG 52: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN CLUSTERZUGEHÖRIGKEIT UND COMPUTER- /INTERNETNUTZUNG BZW. BERUFLICHER WEITERBILDUNG.....	247
ABBILDUNG 53: DAS PHASEN-MODELL DER MEDIENKOMPETENZVERMITTLUNG UND -PFLEGE	251
ABBILDUNG 54: DAS VIERSTUFIGE AKZEPTANZMODELL	253
ABBILDUNG 55: NEUE ROLLEN FÜR DAS MANAGEMENT.....	271
ABBILDUNG 56: SITUATIONAL LEADERSHIP.....	276
ABBILDUNG 57: FÜHRUNG IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN „ICH-“ UND „WIR- ORIENTIERUNG“	281
ABBILDUNG 58: PERSONALFÜHRUNG ALS KOMMUNIKATIVER AUSTAUSCHPROZESS	283
ABBILDUNG 59: DIMENSIONEN KOOPERATIVER FÜHRUNG	285
ABBILDUNG 60: DAS "MATTERHORN DES MEISTERHAFTEN ZUHÖRENS" NACH <i>ZWEIFEL</i> ...	290
ABBILDUNG 61: AUSWIRKUNGEN ELEKTRONISCHER KOMMUNIKATION AUF FÜHRUNGSPROZESSE	293
ABBILDUNG 62: MEDIENSENSITIVITÄT UND MANAGEMENTERFOLG.....	294
ABBILDUNG 63: FORMELLE UND INFORMELLE KOMMUNIKATIONSWEGE UND -INHALTE.....	297
ABBILDUNG 64: AKTIONSFELDER ZUR POSITIVEN BEEINFLUSSUNG INFORMELLER KOMMUNIKATION	307
ABBILDUNG 65: UNTERNEHMENSINTERNE MEDIEN DER INFORMELLEN KOMMUNIKATION	308
ABBILDUNG 66: DAS ZUSAMMENWIRKEN ZENTRALER BESTIMMUNGS- UND ERFOLGSFAKTOREN UNTERNEHMENSINTERNER (MEDIEN-) KOMMUNIKATIONSPROZESSE.....	314
ABBILDUNG 67: DAS KOMMUNIKATIONSRELEVANTE BEZIEHUNGSGEFÜGE IM UNTERNEHMEN	316

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: DIMENSIONEN INFORMATIONSPOLITISCHER ZIELE DER UNTERNEHMENSLEITUNG.....	68
TABELLE 2: FUNKTIONEN NONVERBALER SIGNALE BZW. ZEICHEN FÜR DEN KOMMUNIKATIONSPROZESS	99
TABELLE 3: TYPEN DER INTERAKTION	101
TABELLE 4: GRÜNDE FÜR EINE UNZUREICHENDE INFORMATIONSVERSORGUNG VON MITARBEITERN.....	125
TABELLE 5: KOMPONENTEN DER IDENTIFIKATION	194
TABELLE 6: MAßNAHMEN ZUR VERMITTLUNG VON SOZIALKOMPETENZ.....	225
TABELLE 7: VERTEILUNG DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ IM UNTERNEHMEN	226
TABELLE 8: KOMPONENTEN DER KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ.....	232
TABELLE 9: DER MEHRSTUFIGE LERNPROZESS GRUNDLEGENDEN WISSENS.....	256

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
cvK	computervermittelte Kommunikation
ebd.	ebenda
et al.	et alii
etc.	et cetera
f./ff.	folgende/fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
F-t-F	Face to face
F&E	Forschung und Entwicklung
IK	Interne Kommunikation
IKS	Informations- und Kommunikationssysteme
k. A.	keine Autorenangabe
k. J.	keine Jahresangabe
M.w.V.	Mit weiteren Verweisen
n	Nennungen (absolut)
No.	Number
PC	Personal Computer
PR	Public Relation
u.a.	unter anderem/anderen
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
www.	world wide web

1 Einleitung

1.1 Unternehmensinterne Kommunikation (IK) als altes Thema mit neuer Brisanz

Die Interne Kommunikation von Unternehmen, folgend als IK bezeichnet, sollte schon deshalb die ihr gebührende Anerkennung als wichtiger Erfolgsfaktor finden, weil verschiedene Studien den Anteil der Kommunikationsaktivitäten am gesamten Arbeitsaufwand - je nach Tätigkeitsbereich - auf 60-80 % beziffern.¹

Diese Erkenntnis führt nicht zwangsläufig auch zu einer angemessenen Beachtung bzw. einem strategisch geschickten Umgang mit der Disziplin, was daran deutlich wird, dass auf diesem Gebiet nicht selten erhebliche Missstände und Defizite zu beobachten sind.

Da bereits eine beachtliche Zahl von Abhandlungen zum Thema IK mit teilweise ganz unterschiedlichen Schwerpunkten und Ausrichtungen existiert, könnte der Eindruck entstehen, dass schon alles Wissenswerte dargelegt wurde und folglich kein weiterer Forschungsbedarf mehr bestünde. Diese Annahme ist ein Trugschluss, wie sich im Verlauf dieser Arbeit wiederholt herausstellen wird. Denn eine Reihe aktueller Entwicklungen und Veränderungen innerhalb von Unternehmen sowie in ihrem Umfeld stellen diese vor neue Herausforderungen, die bis vor wenigen Jahren noch nicht absehbar waren. Heute jedoch verlangen sie umso dringlicher nach der Ausformulierung geeigneter Strategien, um sich den veränderten Rahmenbedingungen und Strukturformen der IK erfolgreich anpassen zu können. Vor allem die Durchdringung der unternehmensinternen Kommunikationsaktivitäten mit immer neuen Medien macht es unverzichtbar, günstige Voraussetzungen für die Telekommunikation² zu schaffen, um Missverständnisse und Reibungsverluste im Produktionsprozess zu verhindern.

Betrachtet man die sich wandelnden Erfordernisse an die IK in Verbindung mit dem Stellenwert, der ihr in vielen Unternehmen zugesprochen wird, tritt die Frage in den Vordergrund, wo angesetzt werden muss, um das Unternehmen angemessen auf die kommunikative Zukunft vorzubereiten. Wichtig ist bei einer Auseinandersetzung mit dem Thema zunächst, dass dessen Komplexität nicht außer Acht gelassen wird, da ansonsten unsachgemäße Verallgemeinerungen oder Vereinfachungen die gewonnenen Erkenntnisse zu verfälschen drohen und die Aussagekraft der Arbeit entsprechend leiden würde.

¹ vgl. Theis, A. M. 1994, S. 220.

² Die Vorsilbe tele- (griech.) steht für „weit, fern“.

Die vielerorts vorherrschende Unzufriedenheit mit der Kommunikation am Arbeitsplatz weist unzweifelhaft darauf hin, dass es vielen Unternehmen gegenwärtig offenbar nicht gelingt, ein für den Unternehmenserfolg förderliches internes Kommunikationsgeschehen zu realisieren. Daran lässt sich ablesen, dass auf diesem Gebiet weitreichende Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind, die herausgearbeitet und ausformuliert werden müssen, um die vielfältigen Potentiale von Informationsprozessen nicht zuletzt im Hinblick auf die Steigerung der Effektivität und Produktivität des Unternehmens voll auszuschöpfen.

Ein Grundproblem bei der Entwicklung zielgerichteter Konzepte sehen *Deekeling*³ et al. darin, dass im deutschsprachigen Raum vergeblich nach Publikationen gesucht wird, die der Bedeutung und Aktualität des Themas entsprechen, sodass weder eine Diskussion noch ein Diskurs innerhalb der Kommunikationsbranche, geschweige denn zwischen Wissenschaft und Praxis, zu beobachten ist.⁴ Offenbar wurde der befruchtende und inspirierende Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen theoretischer und praktischer Erkenntnisgewinnung bisher nicht hinreichend angestoßen, weshalb eine sinnvolle Kombination unterschiedlicher Ansätze und Perspektiven bisher noch aussteht. Ein weiterer Missstand ist nach Ansicht von *Noll* darin zu sehen, dass „(...) immer wieder unreflektiert bestimmten Modewellen und rezepthaften „Erfolgskochbüchern“ gefolgt wird, obwohl diese – wenn überhaupt – nur unter spezifischen situativen Bedingungen Gültigkeit besitzen.“⁵

Wie folgend im Detail erläutert wird, können Informationen und damit auch Kommunikation in Zukunft maßgeblich darüber entscheiden, ob sich Unternehmen im zunehmend global geprägten Wettbewerb behaupten können. Nur wenn die interne Kommunikationspolitik mit der nötigen Sorgfalt und Weitsicht auf höchster Ebene anerkannt und strategisch durchdacht wird, lässt sich ein solides Fundament für Informationsprozesse schaffen, die auch über Distanzen hinweg erfolgreich verlaufen können. Auf diese Weise lässt sich nach außen hin ein einzigartiger Eindruck vom Unternehmen beim Kunden durch überzeugende Produkte und Mitarbeiter⁶ erzeugen, die vor allem auf hart umkämpften Märkten nicht selten das einzig verbleibende Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz sind.

³ Zur verbesserten Übersichtlichkeit werden Eigennamen folgend durchgängig in kursiver Schrift dargestellt.

⁴ vgl. *Deekeling, E./Fiebig, N.* 1999, S. 12.

⁵ *Noll, N.* 1996, S. 50.

⁶ Um den Lesefluss nicht zu stören, wird in der Folge nur die männliche Form verwendet. Die Ausführungen beziehen sich selbstverständlich auf beide Geschlechter.

Diese Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, eine zeitgemäße Auslegung des Kommunikationsbegriffs zu schaffen, um die vielfältigen Funktionen und Ziele der Disziplin zu offenbaren und eine geeignete Basis für eine detaillierte Betrachtung der medialen Informationsprozessierung zwischen Personen zu schaffen, die zunehmend das Kommunikationsgeschehen bestimmt. Die in diesem Zusammenhang eintretenden Veränderungen der IK geben Hinweise darauf, wie im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten optimierend auf sie eingewirkt werden kann. Die Kernpunkte dieser Arbeit lassen sich dementsprechend mit den folgenden Forschungsfragen umreißen:

1. Wie lässt sich das Phänomen Kommunikation in seiner ganzen Komplexität begreifen und welche Bedeutung hat die IK für Unternehmen?
2. Welche Auswirkungen hat der verstärkte Einsatz von Medien auf Kommunikationsprozesse?
3. Wie lassen sich die vielfältigen Möglichkeiten und Potentiale der Disziplin unter besonderer Berücksichtigung des Medieneinsatzes optimal nutzen bzw. wie lassen sich die dadurch drohenden Erfolgsgefährdungen effektiv vermeiden?

Die hier grob vorgezeichnete Grundstruktur der Abhandlung zeigt eine Variante auf, wie man auf den genauso alltäglichen wie bedeutsamen Prozess der Kommunikation eingehen kann, ohne dabei zentrale Aspekte außer Acht zu lassen, die für den Informationsaustausch zwischen Personen relevant sind. Nur auf diese Weise kann es gelingen, die in diesem Bereich wichtigen Zusammenhänge zu identifizieren, um im nächsten Schritt Mittel und Wege zu ergründen, die zu einer erfolgreich verlaufenden IK führen. Die Vorgehensweise soll im nächsten Schritt detaillierter beschrieben werden, indem das erklärte Ziel sowie der beschrittene Weg dorthin weiter konkretisiert werden. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass alle in diesem Werk aufgeführten Zitate aus Gründen der Einheitlichkeit den Regeln der neuen Rechtschreibung folgen.

1.2 Konzeptionelle Strukturierung der Arbeit

Zu Beginn der Arbeit werden verschiedene Entwicklungen und Gründe erörtert, die dafür sprechen, die bereits in vielen Abhandlungen aufgegriffene IK erneut zu untersuchen. Das zweite Kapitel ist dementsprechend der Beantwortung der Frage gewidmet, warum das Themenfeld von hoher Brisanz und Dynamik ist, woran sich nahtlos ein Abriss der

Forschungsgeschichte und die Begründung der Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in der Kommunikationswissenschaft anschließt.

Um zu einem breit angelegten Kommunikationsverständnis zu gelangen, werden im dritten Kapitel zunächst verschiedene Definitionsansätze und Merkmale zwischenmenschlicher Informationsprozesse dargelegt. Diese Ausführungen werden von einer ausführlichen Abgrenzung verschiedener Ausdrücke voneinander abgerundet, die mit dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit in direkter Verbindung stehen, um eine in der einschlägigen Literatur häufig erkennbare Irritation in der Wortverwendung zu vermeiden. Auf den so gewonnenen Erkenntnissen fußend wird eine eigene Auslegung von Kommunikation entworfen, die der Komplexität des Themas gerecht wird und die Grundlage für weiterführende Betrachtungen liefert. Fortfahrend wird der Kommunikationsbegriff im systemtheoretischen Kontext erläutert, da sich vor allem die Thesen *Luhmanns* als theoretischer Leitfaden dieser Arbeit als zweckdienlich erweisen.

Der vierte Gliederungspunkt ist der Herausarbeitung des hohen Stellenwertes und der Besonderheiten interner Kommunikationsprozesse gewidmet. Da der unmittelbare Unternehmensbezug die Kommunikation zwischen Menschen auf vielseitige Weise prägt, stehen dabei wichtige Unterscheidungsmerkmale zwischen privaten und geschäftlichen Informationsprozessen im Vordergrund, die Hinweise darauf liefern, worin typische Problemfelder und Störquellen zu erkennen sind. Die überragende Bedeutung der IK für den Unternehmenserfolg tritt hier nochmals deutlich zutage, da die Folgen missglückter Kommunikation sowohl für das Unternehmen als auch den einzelnen Mitarbeiter gravierend sein können, wie zum Abschluss dieses Abschnitts erhellt wird.

Kapitel fünf soll dazu dienen, Medien als Bestimmungselemente der Kommunikation mit rasch wachsender Bedeutung in die Diskussion einzuführen. Dabei ist zunächst zu klären, wie der Begriff im Kommunikationskontext sinnvoll ausgelegt werden kann, um darauf aufbauend im Detail aufzugreifen, welche Konsequenzen sich aus dem Medieneinsatz für die zwischenmenschliche Informationsprozessierung ergeben. Neben einer ausführlichen Erörterung denkbarer Chancen und Risiken eines verstärkten Medieneinsatzes unter Rückgriff auf verschiedene Modelle zu diesem Themenkomplex wird zur Realisierung einer theoretisch fundierten Einbettung der Arbeit an dieser Stelle gleichfalls untersucht, welche Folgen sich aus einem räumlich und/oder zeitlich auseinander gezogenen Kommunikationsprozess für „traditionelle“ Kommunikationstheorien ergeben. Denn auch wenn der Medienbegriff hier meist nicht explizit aufgegriffen wird, haben sich aus den Thesen *Watzlawicks*, *Schulz von Thuns* et al. wichtige Impulse für die

Kommunikationswissenschaft der letzten Jahrzehnte ergeben, die zunehmend vom Medienbegriff durchdrungen wird.

Die vielseitigen Medienauswirkungen werfen die Frage danach auf, wie und in welchem Umfang sich zwischenmenschliche Kontakte durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen bzw. das Ergreifen bestimmter Maßnahmen so beeinflussen lassen, dass ihr Erfolg auch dann wahrscheinlich ist, wenn die Akteure sich nicht im direkten gegenseitigen Wahrnehmungsraum befinden. Im Gliederungspunkt sechs finden sich Antworten auf die Frage, wie sich die IK unter besonderer Berücksichtigung eines Medieneinsatzes auf geeignete Weise organisieren lässt, indem die verschiedenen dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Koordinationsweisen im Kommunikationskontext diskutiert werden. So wird erkennbar, welche Koordinationsformen sich besonders hervortun, wenn die Wirksamkeit im Kommunikationsbereich im Vordergrund steht. Um die Koordinationsweisen konsequent auf das Thema dieser Arbeit zu münzen, werden ihre Teilbereiche bzw. Ebenen ausführlich erörtert und im Anschluss um eine auf Medien gerichtete Komponente ergänzt, die ihre Aussagekraft im hier beleuchteten Themenbereich optimieren.

Nachdem die für die Organisation der IK bedeutsamen Rahmenbedingungen abgesteckt wurden, soll in den Kapiteln sieben und acht geklärt werden, wie sich die zuvor herausgearbeiteten einzelnen Teilbereiche der Koordinationsweisen aktiv beeinflussen lassen. Hier wird offensichtlich, auf welche Weise das Unternehmen gestalterisch bzw. unterstützend in den Optimierungsprozess eingreifen kann, um bestimmte Schwachstellen gezielt anzugehen und entscheidende Impulse für das interne Kommunikationsgeschehen zu setzen. Neben den Maßnahmen, die auf den einzelnen Mitarbeiter gerichtet sind, spielen zwischenmenschliche Aspekte in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Daran wird deutlich, dass neben personenbezogenen auch soziale Gesichtspunkte zu beachten sind, um nicht nur einzelne Mitglieder, sondern gleichfalls das soziale System Unternehmen als Ganzes auf angemessene Weise für die Herausforderungen der internen (Medien-) Kommunikation zu qualifizieren. In Kapitel neun werden abschließend die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit in übersichtlicher Form abgebildet, um die herausgearbeiteten Zusammenhänge und Erkenntnisse nochmals auf übersichtliche Weise herauszustellen.

2 Triebkräfte und Bedeutungswandel der IK

Zunächst werden drei fundamentale Antriebskräfte der IK dargestellt, die auf die Notwendigkeit des im Anschluss aufgegriffenen Kurswechsels in der Kommunikationswissenschaft hindeuten. Die in diesem Kapitel diskutierten Aspekte orientieren sich an den von *North* formulierten Triebkräften der Ressource Wissen, die auch im Hinblick auf Kommunikationsprozesse von höchster Relevanz sind, wie folgend näher erläutert wird.⁷

Die Dynamik bezüglich organisatorischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen machen eine Umorientierung im Bereich der IK für viele Unternehmen nötig, um ihre Aktivitäten neuen Herausforderungen anpassen und damit im Wettbewerb auch in Zukunft bestehen zu können. Die Durchdringung des Arbeitsalltags mit immer neuen Technologien der Informationsverarbeitung und Kommunikationsunterstützung verändern zudem die Struktur zwischenmenschlicher Kontakte, was mit weitreichenden Folgen für die Beziehungen im Unternehmen verbunden ist, da traditionelle Kommunikationswege sinnvoll ergänzt werden und der direkte, persönliche Kontakt seltener wird. Die hier grob skizzierten, für alle Unternehmen mehr oder weniger gültigen Umwälzungen sollen nachfolgend näher dargestellt werden, um ihre Bedeutung für die IK hervorzuheben und die von ihnen ausgehenden Implikationen ersichtlich zu machen.

2.1 Veränderungen in der Produktion und Organisation von Unternehmen

Eine ganze Reihe wirtschaftlicher Veränderungen im Unternehmensumfeld und in der Unternehmensorganisation stellen die IK vor neue Herausforderungen und machen es unumgänglich, die Kommunikationspolitik einer grundlegenden, kritischen Analyse zu unterziehen, um Mitarbeiter optimal in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren und so Höchstleistungen durch Qualifikation und Motivation zu realisieren.

In diesem Zusammenhang ist vor allem der fortschreitende Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft bzw. Informationsgesellschaft von Bedeutung. Beide ökonomischen Grundausrichtungen verweisen auf fundamentale Veränderungen bei der Produktion und den Produkten, mit der eine starke Betonung der Bedeutung von Informationen einhergeht.

⁷ vgl. North, K. 2002, S. 14ff.

Bereits in den 1970er Jahren war eine drastische Zunahme von neuen Berufsfeldern im Dienstleistungssektor zu verzeichnen. Dies führte dazu, dass die Planung und Ausführung von Kommunikation zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern und Kunden zu einem wichtigen Produktionsfaktor von Unternehmen avancierte.

Während man zum tertiären Sektor viele Jahre ausschließlich Handel, Banken und Versicherungen sowie Verkehrsbetriebe zählte, entwickelten sich nach und nach immer neue Zweige, die heute einen Großteil der Gesamtwirtschaft ausmachen:⁸

- EDV-Beratungs- und Softwareentwicklungsfirmen
- öffentlich-rechtliches/privates Fernsehen, Print-Medien, Messewesen
- Touristik-Unternehmen, Fremdenverkehr, Freizeitindustrie
- Technische, wirtschaftliche, organisatorische Beratung
- PR, Corporate Design/Communications/Identity Agenturen
- Soziale/psychotherapeutische Beratung, Erfolgs-/Typberatung
- Private Aus- und Weiterbildungs-Institute, Fachpresse, usw.

Unter dem Begriff Dienstleistungen werden immaterielle Produkte verstanden, die vor allem aus der Beschaffung, Verarbeitung und Weiterleitung von Sachinformationen bestehen.⁹ Dabei prägt der Mitarbeiter in seiner Funktion als Sprachrohr des Unternehmens die wahrgenommene Qualität der teils oder insgesamt nicht-materiellen Produkte in besonderer Form, sodass die Informationsversorgung und Qualifikation der Mitarbeiter einen hohen Status erhält. Kunden nehmen das Unternehmen immer häufiger nicht mehr indirekt über seine Endprodukte wahr, sondern in vergleichsweise direkterer Form über den Kontakt zu seinen Mitarbeitern, die als Leistungsträger fungieren. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg sind damit unmittelbar an das Verhalten des Personals gekoppelt, weil das von außen erkennbare Unternehmensbild durch die Repräsentantenrolle seiner Mitarbeiter mit dem Menschenbild verschmilzt, weshalb dem Umgang mit diesen höchste Aufmerksamkeit zukommen sollte.

Verschiedene Autoren haben den hohen Stellenwert der IK im Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft mit Informationen als wichtiger und knapper Ressource erkannt, weshalb festzuhalten ist:

⁸ vgl. Veil, C. 1993, S. 10f.

⁹ vgl. a.a.O., S. 11.

„Es gibt viele Anzeichen, dass wir am Beginn einer neuen Welle, dem fünften Kondratieff-Zyklus stehen. (...) Der strukturelle Wandel von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Aktivitäten bedeutet, dass Unternehmen zunehmend Informationen, Wissen oder intelligente Produkte und Dienstleistungen verkaufen, Arbeit und Kapital werden von Wissen als knappe Ressource abgelöst.“¹⁰

North verdeutlicht mit diesem Zitat, dass sich viele Unternehmen mit tief greifenden Veränderungen konfrontiert sehen, die gleichfalls einen Wandel der entscheidenden Ressourcen bedeuten. Diesbezüglich hält auch *Rode* fest, dass die wirtschaftliche Bedeutung von Wissen in den entwickelten Wirtschaftsnationen aus zweierlei Gründen stark ansteigt: „Erstens, weil Wissen sich zu einem immer wichtigeren Produktionsfaktor entwickelt, und zweitens, weil sich Wissen gleichzeitig zu einem immer wichtigeren handelbaren Wirtschaftsgut entwickelt.“¹¹

Die sich weiter verstärkende Dominanz von Wissensgütern und Informationsaktivitäten verleiht den individuellen Qualifikationen von Mitarbeitern einen hohen Status, der von größter Bedeutung für den Erfolg des gesamten Unternehmens ist. „„Mitarbeiter-Brainspace“ ist ein seltener Rohstoff, mit dem sparsam umgegangen werden muss. Unternehmen, in denen diese Tatsache ignoriert wird, werden eines Tages feststellen, dass sie selbst ignoriert werden.“¹²

Von vielen Unternehmen ist die überragende Bedeutung von Information, Wissen und damit auch Kommunikation als Produktionsfaktor erst relativ spät erkannt worden, wodurch sich auch die Modellierung des Informations- und Kommunikationsverhaltens im Vergleich zur Aufarbeitung anderer ökonomischer Phänomene verzögerte.¹³

Neben der Entwicklung hin zur „informationsbasierten“ Produktion von Wissensgütern besteht eine zweite kommunikationsrelevante Modifikation des Wirtschaftens in der Reorganisation vieler Unternehmen, die sich so auf den immer großräumigeren Markt vieler Produkte einstellen.

Wie *Krebs* treffend bemerkt, sind die Globalisierung der Wirtschaft, die Wissensabhängigkeit der Produktion¹⁴ und die vernetzte Form der Organisation drei grundlegende Phänomene, die Veränderungen des Realobjektes Unternehmen bewirken

¹⁰ North, K. 2002, S. 14, 16.

¹¹ Rode, N. 2001, S. 1.

¹² Bloomfield, R. et al. 1999, S. 177.

¹³ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 79.

¹⁴ Mit dem Begriff Produktion wird in diesem Zusammenhang das Hervorbringen einer materiellen oder immateriellen Leistung verstanden.

und die betriebswirtschaftliche wie auch organisationstheoretische Forschung vor neue Herausforderungen stellen.¹⁵

Reengineering, Fusion, Internationalisierung, Privatisierung, Flexibilisierung und Outsourcing sind nur einige Schlagworte, die auf vielfältige Herausforderungen für die (Neu-)Organisation von Unternehmen hindeuten und dabei gleichzeitig eine wachsende Bedeutung der Zirkulation von Informationen im Unternehmen unterstreichen.¹⁶

Der internationale Aktionsradius von Unternehmen erweitert sich ständig, sodass dezentralisierte Einheiten durch ihre geographische Streuung die Beherrschung des Informationsaustausches erschweren.¹⁷ Globalisierung und Liberalisierung als zeitgemäße Erfolgskonzepte machen es dabei zur Notwendigkeit, bisher angewandte Kommunikationsstrategien dahingehend kritisch zu prüfen, ob sie den vielerorts angestrebten Reorganisationsmaßnahmen gerecht werden. Gründe, die in diesem Zusammenhang für ein weiter gefasstes Verständnis der IK sprechen, bestehen nach Ansicht von *Jörg* vor allem in zunehmenden trans- und internationalen Aktivitäten, dem Trend zur Enthierarchisierung und Dezentralisierung sowie in der steigenden Komplexität von Unternehmen an sich bezüglich ihrer Organisation und Arbeitsprozesse.¹⁸

Eine unabdingbare Konsequenz der hier skizzierten, fast schon allgegenwärtigen Maßnahmen der Umstrukturierung, sind neue Kooperationsformen in und zwischen Betriebseinheiten, die der Anpassung an veränderte Voraussetzungen dienen und nach Ansicht von *Picot et al.* von folgenden Punkten charakterisiert werden:¹⁹

- Teamkonzepte
- Gruppenarbeit
- Modulare Organisationen
- Arbeit in mobilen Büros oder in dezentralen Arbeitsstätten
- Telekooperation und virtuelle Unternehmen

Es ist offensichtlich, dass die Koordination einzelner Arbeitsschritte und -einheiten eine der wichtigsten Aufgaben zur Sicherung der Funktionsfähigkeit von Unternehmen ist, damit Aktivitäten auch bei verteilter Arbeit ineinander greifen können. „Charakteristisch für den Wirtschaftsalltag in der Informationsgesellschaft ist (...), dass anteilig die

¹⁵ vgl. Krebs, M. 1998, S. 1.

¹⁶ vgl. Deekeling, E./Fiebig, N. 1999, S. 11.

¹⁷ vgl. Cantin, F./Thom, N. 1996, S. 14.

¹⁸ vgl. Jörg, P. 1998, S. 8.

¹⁹ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 5.

ZWISCHENMENSCHLICHE KOMMUNIKATION immer mehr an Bedeutung gewinnt.“²⁰

Ein frei von Verzerrungen und Störungen verlaufender Informationsfluss ist im Hinblick auf die eben beschriebenen Umbrüche in der Produktions- und Organisationsstruktur vieler Unternehmen als essentielle Voraussetzung dafür anzusehen, dass Veränderungen von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden und auch in „unruhigen“ Zeiten ihre Motivation auf einem hohen Niveau gehalten werden kann.

2.2 Wandel der Bedürfnisse und Rollenverständnisse von Mitarbeitern

Sowohl die Erwartungen von Mitarbeitern an ihren Arbeitsplatz als auch die im Gegenzug an diese gerichteten Anforderungen haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt und verlangen danach, die IK so auszurichten, dass neben der Qualifikation auch die Motivation der Mitarbeiter konsequent in die Planung dieser mit einbezogen wird.

Während in der Vergangenheit die monetäre Entlohnung als primäres Ziel der Arbeit im Vordergrund stand, wandelte sich der Fokus im Zeitverlauf dahingehend, dass andere Zielgrößen mit vornehmlich eher sozialer Ausrichtung das bloße Streben nach Entlohnung ergänzten. Wertschätzung, Prestige und Selbstverwirklichung sind dabei Kernpunkte, die eine veränderte Erwartungshaltung von Mitarbeitern an ihre berufliche Tätigkeit widerspiegeln. Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Gehorsamkeit, Unterordnung, Pünktlichkeit und Fleiß weichen dabei zusehends Selbstentfaltungswerten wie Selbstverantwortlichkeit, Kommunikationsbereitschaft und Kreativität.²¹

Insbesondere höher qualifizierte Arbeitskräfte verlangen heute weit mehr vom Arbeitgeber als die reine monetäre Entlohnung als Gegenleistung für ihren Einsatz im Unternehmen. Der Arbeitsplatz wird dabei zunehmend als Ort gesehen, an den auch Bedürfnisse getragen werden, die über eine Sicherung der Existenz hinausgehen: „Organisationen sind nicht nur „Orte“ zielgerichteter Tätigkeit, sprich: der Arbeit, sondern in ihnen verbringen Menschen (immer noch) einen beachtlichen Teil ihres Alltagslebens. Für die dort Tätigen sind sie sinnstiftende Lebenswelten.“²² Diesen Umstand begründet *Handy* damit, dass es im

²⁰ Veil, C. 1993, S. 2.

²¹ vgl. Cantin, F./Thom, N. 1996, S. 11.

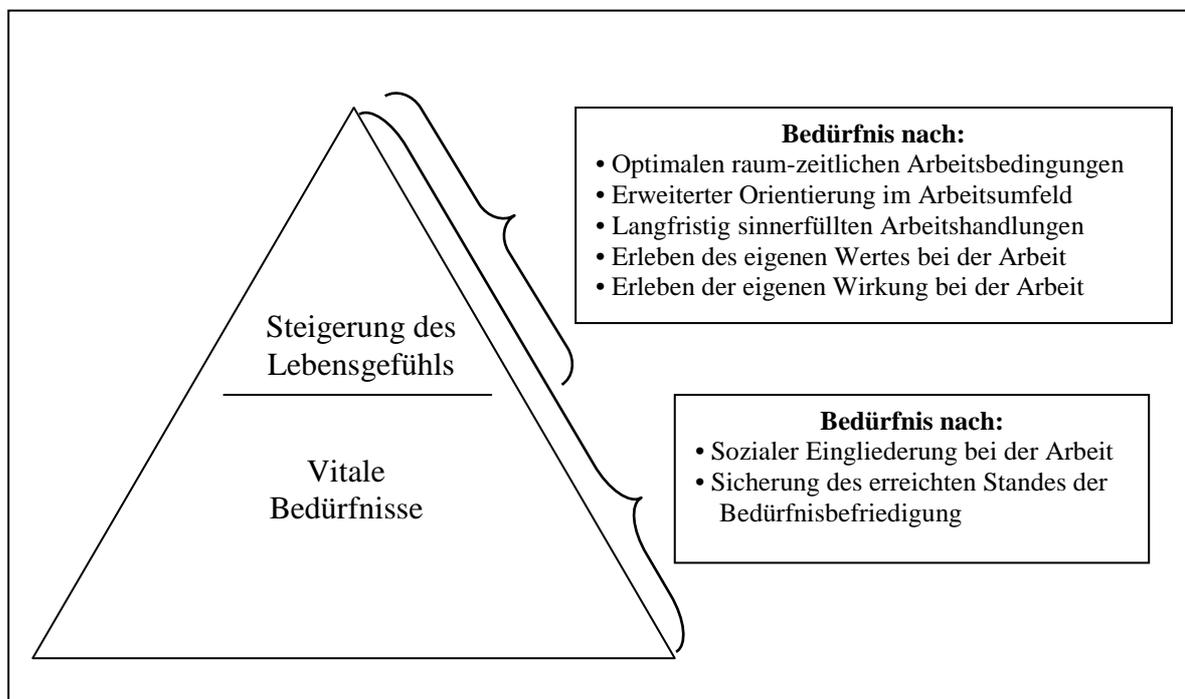
²² Höflich, J. R. 1998, S. 73.

Privaten häufig kaum noch Zusammenhalt gibt und es folglich die Arbeit ist, die Menschen zusammenbringt und ihnen eine Gemeinschaft bietet.²³

Wahren verweist auf die verschiedenen Menschenbilder und hält im Hinblick auf diese fest, dass das Agieren des Mitarbeiters als „homo sociologicus“ im Unternehmen vor allem begründet ist durch menschliche Motive wie Selbstverwirklichung, Sinngebung oder Machtstreben.²⁴ Eben genannte Bedürfnisse verleiten Mitarbeiter dazu, nicht streng nach dem Konzept des „homo oeconomicus“ zu handeln, sondern Rationalität zugunsten alternativer Motive einzuschränken. Dabei ist zu beachten, dass die Bedürfnisstruktur von Mitarbeitern veränderbar ist, woran ein „komplexes“ Menschenbild sichtbar wird, das von wandlungs- und lernfähigen Mitarbeitern ausgeht.²⁵

Auch wenn von einer generellen Wandelbarkeit von Forderungen ausgegangen wird, sollte vor allem den sozialen Begehren der Belegschaft Aufmerksamkeit geschenkt werden, da diese als zeitgemäße Motivationsquelle im Sinne des „sozialen Menschen“ anzusehen sind. *Franke* betont diese auf das Zwischenmenschliche ausgerichtete Motivationskomponente am Arbeitsplatz, die den Wunsch nach sozialer Integration, Anerkennung und dem besonderen „Erleben“ widerspiegelt.

Abbildung 1: Die arbeitsrelevanten Bedürfnisse der Arbeitnehmer



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Franke, J. 1980. Zit. in: Macharzina, K. 1990, S. 49..

²³ vgl. Handy, C. 2004, S. 104.

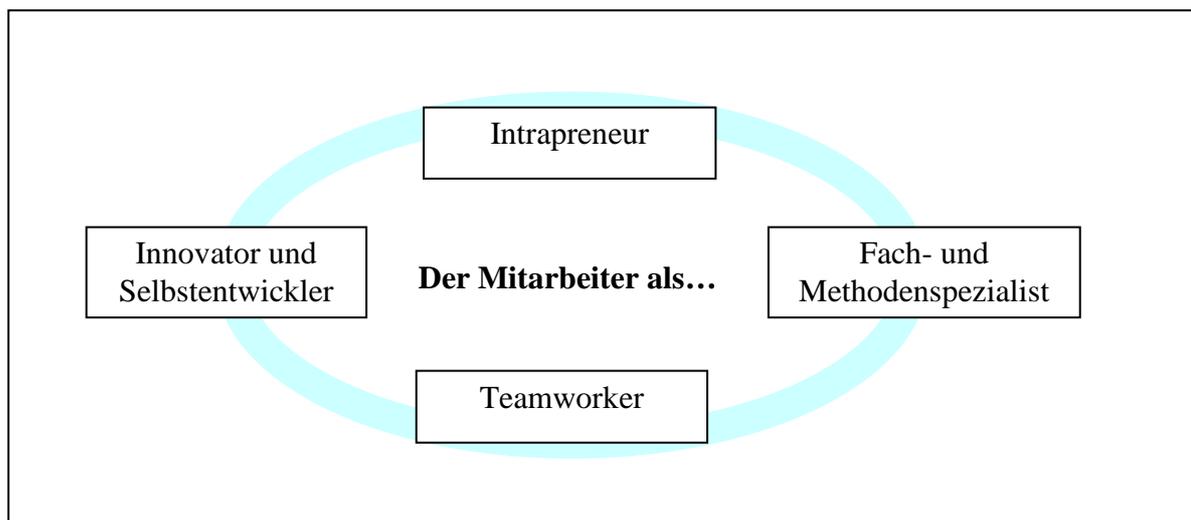
²⁴ vgl. Wahren, H.-K. E. 1987, S. 74.

²⁵ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 477.

Die in Abbildung 1 skizzierte Unterteilung arbeitsrelevanter Mitarbeiterbedürfnisse offenbart, dass die Kommunikation im Unternehmen für alle Ebenen von entscheidender Bedeutung ist, da die Bedürfnisbefriedigung vor allem durch zwischenmenschliche Kontakte auf und vor allem zwischen den Hierarchiestufen realisiert wird.

Wie eingangs erwähnt, sind nicht nur die arbeitsbezogenen Bedürfnisse von Mitarbeitern, sondern ebenso die an ihn gestellten Anforderungen vom Wandel geprägt. Dem Streben nach mehr Verantwortung und Einfluss entspricht das von *Picot* et al. entworfene erweiterte Verständnis von der neuen Vielfalt des Wirkens aller Angehörigen des Unternehmens. Das Verständnis des Mitarbeiters als unkritischem Empfänger von Arbeitsanweisungen dürfte in den meisten Bereichen obsolet sein und wird vom Bild eines emanzipierten, selbstbewusst agierenden Aufgabenträgers ersetzt, dem nicht nur der eigene Arbeitsbereich vertraut ist. Vielmehr erkennt und versteht er auch Gesamtzusammenhänge, die ihn dazu qualifizieren, dem veränderten Anforderungsprofil gerecht zu werden.

Abbildung 2: Die neuen Rollenbilder des Mitarbeiters



Quelle: Picot, A./Reichwald, R. et al. 2003, S. 462.

Das hier aufgezeigte, erweiterte Rollenprofil von Mitarbeitern scheint mit den zuvor dargestellten veränderten Erwartungen dieser an ihre Tätigkeit durchaus in Einklang zu stehen, da mehr Verantwortung und Selbständigkeit in den meisten Fällen sowohl erwünscht als auch erwartet wird. Es entscheidet sich letztlich in jedem einzelnen Unternehmen, wie erfolgreich die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den an sie gerichteten Kompetenzvorstellungen in Einklang gebracht werden können, um die Motivation und Leistungsbereitschaft in der Belegschaft zu optimieren. Jeder Wandel birgt immer auch

einen gewissen Grad an Unsicherheit für alle Beteiligten, sodass der IK zunächst die Aufgabe zukommt, Neuerungen verständlich und einfühlend intern zu präsentieren, damit alle Betroffenen dazu gebracht werden, ihre Arbeit freiwillig und in vollem Umfang den veränderten Verhältnissen anzupassen. In diesem Zusammenhang verhilft Kommunikation auch dazu, dass Führungspersonen und Untergebene im Austausch Probleme diskutieren, um für alle Seiten akzeptable Lösungen zu erarbeiten. Als positive Nebeneffekte des gesteigerten Interesses von Mitarbeitern an größeren Zusammenhängen sind die sich daraus ergebende verbesserte Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Möglichkeit einer erweiterten Kompetenz- und Verantwortungsübertragung auf der Grundlage eines sich erhöhenden Wissensstandes in der Belegschaft zu sehen. Sowohl das Unternehmen als auch seine Mitarbeiter können so von notwendigen Veränderungen profitieren, indem die Interessen beider Seiten im Idealfall gleichermaßen berücksichtigt werden. Dieses Ziel lässt sich nur unter der Voraussetzung eines vitalen Meinungs- und Ideenaustausches verwirklichen, der gegenseitiges Verständnis initiiert und die Angst vor Veränderungen im Voraus unterbindet, indem der Dialog zwischen den Hierarchien „gelebt“ wird, der ein entsprechend offenes, vertrauensvolles Betriebsklima voraussetzt.

2.3 Erweiterung der Kommunikationswege und –formen

Bereits die weiter vorne dargestellten Veränderungen in der Produktion und Organisation von Unternehmen verdeutlichen, dass sich das unternehmensinterne Kommunikationsgeschehen in wachsendem Ausmaß von der Struktur eines direkten, unmittelbaren Informationsaustausches entfernt. Die Überwindung lokaler wie temporaler Distanzen wird zum zentralen Thema der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Kommunikationsalltag, da Dezentralisierung, Internationalisierung und Globalisierung sich auf den Einsatz von Technologien und Medien stützen, ohne die derartige Entwicklungen kaum möglich wären. „Informationen (...) müssen innerhalb eines ganzheitlichen Systems verarbeitet und verteilt werden. (...) die Kommunikation des Unternehmens, intern (u.a. auch im Rahmen von Telearbeit) wie extern, wird in elektronischer Form vonstatten gehen.“²⁶

Die langfristigen Folgen eines verstärkt über große Distanzen verlaufenden Informationsflusses für die Prozesse und Beziehungen im Unternehmen lassen sich aus heutiger Sicht noch nicht absehen, da immer neue Kommunikationsformen in den

²⁶ Stock, W. G. 2000, S. 1.

Arbeitsalltag integriert werden, die ihren Nutzern spezifische Anwendungsqualifikationen abverlangen und sich nachhaltig auf das interne soziale Geschehen auswirken.

Bereits gegenwärtig lassen sich grundlegende Entwicklungen erkennen, die sich in Zukunft noch intensivieren dürften.

„Durch Multimedia verändern sich (...) die Informations- und Kommunikationsströme. Information ist schneller, besser und in größerer Menge erhältlich. Auch Kommunikation wird hauptsächlich schneller und leichter erfolgen. Dies wird die Auflösung ganzer Hierarchieebenen, in Großbetrieben hauptsächlich der mittleren Ebenen, zur Folge haben, da immer mehr Mitarbeiter von wenigen Führungskräften geführt werden können.“²⁷

Ähnlich argumentiert auch *Blumer*, der eine wichtige Errungenschaft der Informations- und Kommunikationstechnologien darin sieht, dass sich Informationen schneller erschließen lassen und die systematische Organisation vereinfacht wird; der Zugriff auf und die Aktualisierung von Informationen wird somit erleichtert und die Informationsmenge kann explosionsartig ansteigen.²⁸

Unternehmen können Kommunikationsinhalte zudem mit geringem Aufwand und ohne Zeitverlust weltweit verfügbar machen, um so das Handeln verschiedener Geschäftsbereiche oder dezentral gelagerter Abteilungen besser aufeinander abzustimmen. Besonders für international tätige Unternehmen ermöglichen die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien Kostenersparnisse, da auch länderübergreifend mit Hilfe von Intranet und Videokonferenzen der Wissenstransfer zwischen verschiedenen Standorten erleichtert wird.

Vor allem die mittlerweile allgegenwärtige Präsenz von Personalcomputern an einer immer größer werdenden Zahl von Arbeitsplätzen hat dazu geführt, dass Mitarbeiter eine wahre Flut „neuer“ Kommunikationsanwendungen beherrschen müssen, um sich im Berufsleben zu behaupten. *Pribilla et al.* stellen in diesem Zusammenhang die These auf, dass die Beherrschung neuer Kommunikationstechnologien und der adäquate Einsatz der Telekommunikationsmedien über die Innovationsfähigkeit und den Wettbewerbserfolg der Unternehmen von morgen entscheiden.²⁹

Auch wenn es immer leichter möglich wird, den Kommunikationsraum in zeitlicher wie räumlicher Dimension geradezu beliebig zu erweitern, sodass Medien mit Recht als Wegbereiter zur verbesserten Informationsversorgung anzusehen sind, dürfen gewisse

²⁷ Deges, F. 1999, S. 15.

²⁸ vgl. Blumer, F. 2001, Onlinequelle.

²⁹ vgl. Pribilla, P. et al. 1996, S. V.

Risiken nicht übersehen werden, die mit einer über Distanzen verlaufenden Kommunikation einhergehen. Immer wenn Kontakte nicht persönlich, sondern indirekt erfolgen, sind gewisse Einschränkungen unvermeidlich, die für die zwischenmenschliche Kommunikation in gewisser Weise eine Verarmung bedeuten, die den zeitlichen und räumlichen Errungenschaften gegenüberstehen. Einschränkungen in der Kanalvielfalt und den Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Akteuren sind als zwei grundlegende Beschneidungen anzuführen, die eine erfolgreiche Kommunikation vor allem im Hinblick auf Effektivitätskriterien gefährden können. Auf die durch den Medieneinsatz bedingten Vor- und Nachteile in der zwischenmenschlichen Kommunikation wird an späterer Stelle ausführlich einzugehen sein. An dieser Stelle soll zunächst darauf hingewiesen werden, dass die unternehmensinterne Kommunikation sich immer stärker auf Hilfsmittel verlässt, die eine Überbrückung von Distanzen erlauben, um den Herausforderungen des zunehmend international bzw. global geprägten Marktes gerecht zu werden. Die Implementierung neuer Kommunikationsformen wird so zu einem der entscheidenden Erfolgsfaktoren von Unternehmen, da es nur mit Hilfe von Medien gelingen kann, die IK markt- und mitarbeitergerecht zu gestalten, um sich so gegen die Konkurrenz behaupten zu können.

2.4 Forschungsgeschichte und Grundverständnisse von Kommunikation

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Kommunikation war in der Vergangenheit wiederholt von tief greifenden Umbrüchen gekennzeichnet, die neue Verständnisgrundlagen hervorbrachten und traditionelle Ansichten in Frage stellten. Der sich vollziehende Wandel im Hinblick auf die Sinndeutung von Kommunikation lässt sich stark vereinfacht durch folgende drei Epochen der Kommunikationsforschung nachzeichnen:³⁰

- Die klassische, auf *Aristoteles* gegründete Epoche (330 v. Chr.-1940) begreift Kommunikation als einen kausal, transitiv und proportional strukturierten, von einem Kommunikator intendierten Prozess, dessen Leistung in der Übermittlung von Informationen gesehen wird.
- Die nachklassische Epoche (1940-1970) wurde geprägt von der Wahluntersuchung von *Lazarsfeld*, bei der die Selektivität des Rezipienten massiv nachgewiesen

³⁰ vgl. Merten, K. 1999, S. 101f. M.w.V..

werden konnte. Damit waren Stimulus-Response-Modelle widerlegt, die von gültigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausgingen.

- Die transklassische Epoche (1970ff.) wurde vor allem durch die Arbeiten *Wieners* vorbereitet, der die universelle und die spezifische Leistung des Rückkopplungsprinzips entdeckte. Die Anwendung systemtheoretischer Erkenntnisse auf Kommunikation wurde insbesondere durch *Maturanas* „Biologie der Kognition“³¹ bekannt.

Wie aus den vorgestellten Epochen ersichtlich wird, haben sich die Themenschwerpunkte in der Kommunikationswissenschaft in der Vergangenheit wiederholt gewandelt, wobei sich offenbart, dass soziologische und psychologische Aspekte im Laufe der Zeit mehr und mehr ins Zentrum der Betrachtung rückten. Einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge wurden über Jahrhunderte als gültig angenommen, wobei die individuelle Wahrnehmung als entscheidender Bereich der Kommunikation lange Zeit nicht thematisiert wurde. Erst als die Wissenschaft zu der Erkenntnis gelangte, dass die gleichen Reize keineswegs immer zu den gleichen Reaktionen führen, begannen Untersuchungen sich der Frage zu widmen, welche Faktoren im Einzelnen an der Reaktion auf Informationen beteiligt sind und damit den Erfolg von Kommunikation maßgeblich bestimmen.

Der an den Epochen zu erkennende historische Fokuswandel in der Kommunikationswissenschaft könnte vermuten lassen, dass zumindest während der einzelnen Perioden einzelne Verständnisgrundlagen die Forschung beherrschten. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass es jeweils sehr unterschiedliche Trends und Entwicklungen gab, die parallel zueinander verliefen und wenig miteinander gemein hatten, weshalb lediglich grundsätzliche Strömungen wiedergegeben werden können.

McQuail erkennt vier fundamentale Kommunikationsmodelle, die als besonders aussagekräftig im Hinblick darauf gelten, welchen unterschiedlichen Ansätzen in der Kommunikationsforschung gefolgt wird.³²

- Das **Anzeige- und Wahrnehmungsmodell**, das Kommunikation als Selektion und Aufmerksamkeit begreift, die sich auf (kommunikativ gemeinte) Reize konzentriert. Es grenzt Kommunikation nur durch die Intention des Kommunikators von anderen Reizen ab.

³¹ vgl. ausführlich: Maturana, H. R./Varela, F. J. 1987.

³² vgl. McQuail, D. 1994. Zit. in: Krotz, F. 2003, S. 23. M.w.V..

- Das **Informationstransportmodell** spricht in Anlehnung an *Shannon/Weaver*³³ dann von Kommunikation, wenn es um Distribution von Informationen geht, die absichtlich und mit dem Ziel einer Mitteilung an Empfänger verschickt werden, und denen eine wie auch immer begründete Wirkung zukommt.
- Das **rituell-expressive Modell**, das vor allem von *James Carey* vertreten wird, begreift Kommunikation als Teilhabe, über die sich Individuen als Teil der Gesellschaft reproduzieren, wobei die Inhalte der Kommunikation weitgehend belanglos bleiben.
- Das **Rezeptionsmodell**, unter das sich unter anderem die psychoanalytische Kommunikationsforschung oder die so genannten „Cultural Studies“ subsumieren lassen, denen zufolge dann von Kommunikation zu sprechen ist, wenn sich die Empfänger Kommunikate interpretierend aneignen.

Festzuhalten ist im Hinblick auf die vier Ansätze, dass sie ganz unterschiedlichen Grundannahmen folgen, was die Auswahl der Forschungsfragen und damit auch die gewonnenen Erkenntnisse nachhaltig beeinflusst. In der Folge kristallisieren sich Gruppen von Wissenschaftlern heraus, die sich den jeweiligen Modellvorstellungen verschreiben und auf der Basis ihrer Ideen die gewonnenen Erkenntnisse interpretieren. Es kann in diesem Zusammenhang von den Paradigmen der Kommunikationsforschung gesprochen werden, die von der jeweiligen wissenschaftlichen Ausrichtung ihrer Entwickler und Anhänger geprägt sind.³⁴

Obwohl keine geschlossene, umfassende Theorie menschlicher Verständigung existiert, liefern die unterschiedlichen Modelle aufgrund ihrer speziellen Ausrichtung jeweils partielle Ansätze für die Beschreibung und Erklärung wirtschaftlich relevanter Verständigungsvorgänge.³⁵

Bedauerlich ist dabei, dass die Bemühungen der einzelnen Forschungsrichtungen häufig auf so unterschiedlichen grundlegenden Ansätzen fußen, dass sie sich nicht miteinander kombinieren lassen oder gegenseitig bereichern können. In der Folge ist zu beobachten, dass in der Entwicklung des Forschungsstandes weitaus größere Fortschritte denkbar wären, wenn sich aus den einzelnen Forschungsrichtungen eine gemeinsame Strömung herauskristallisieren würde, in der sich die verschiedenen Ansichten miteinander vereinen ließen. Für die Zukunft bleibt zu hoffen, dass die häufig noch divergierenden Ansichten

³³ vgl. ausführlich: Shannon, C. E./Weaver, W. (Hrsg.) 1976.

³⁴ vgl. Krotz, F. 2003, S. 23.

³⁵ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 107.

eines Tages zusammenfließen, damit die Kommunikationswissenschaft geschlossen zu bestmöglichen Zielen gelangen kann.

2.5 Der Paradigmenwechsel in der (internen) Kommunikationswissenschaft

Die ersten ernsthaften Forschungsansätze der Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich der Kommunikation in Unternehmen stammen aus der ersten Hälfte der 1960er Jahre.³⁶

Merten formuliert im Jahr 1977 seine Einschätzung bezüglich des Standes ihrer Erforschung, indem er festhält, dass „(...) offenbar Kommunikation keiner Disziplin zurechenbar ist und sich auch keine übergreifende Kommunikationstheorie entwickelt hat (...).“³⁷ An diesem Makel sollte sich bis heute nichts ändern, was darauf schließen lässt, dass sich auch in naher Zukunft kein allgemein anerkanntes Kommunikationsverständnis herausbilden wird.

Das Thema IK wurde im Vergleich zur externen Kommunikation von Unternehmen erst spät als wichtiges Forschungsgebiet erkannt und deshalb gleichfalls verzögert von der Wissenschaft aufgegriffen.

„Diverse Forschungen beschäftigen sich bisher mit externer Kommunikation oder dem Bereich des Human Resource Managements. An der Schnittstelle dieser beiden Disziplinen fehlen jedoch spezifische Studien zur bestmöglichen Organisation und Umsetzung der Internen Kommunikation.“³⁸

Das hier aufgezeigte Versäumnis liegt vermutlich darin begründet, dass die Bedeutung des internen Informationsaustausches für den Erfolg von Unternehmen zunächst schlicht unterschätzt wurde, wie auch der Stellenwert dieser Disziplin in vielen Unternehmen zu erkennen gibt.

Als Erster stellte *Ulrich* Kommunikation als eigenständige Dimension des Unternehmensgeschehens gleichrangig neben die materielle, soziale und wertmäßige Komponente.³⁹ Die von ihm geprägte, betriebswirtschaftlich orientierte Betrachtung interner Kommunikation beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit technischen und organisatorischen Fragen zur Gestaltung von Kommunikationssystemen. Ziel ist es dabei, durch die Ermittlung des Informationsbedarfs sowie der Planung zur Beschaffung,

³⁶ vgl. Oelert, J. 2003, S. 14.

³⁷ Merten, K. 1977, S. 160.

³⁸ Hochschule für Wirtschaft Luzern (Hrsg.) (k. A.) 2005, Onlinequelle.

³⁹ vgl. ausführlich: Ulrich, H. 1970.

Aufarbeitung, Verarbeitung bzw. Speicherung von Informationen reibungslose Arbeitsabläufe auf allen Produktionsstufen zu gewährleisten. Die von *Ulrich* formulierten Ansichten zur Kommunikation blieben viele Jahre prägend für den Stand der Forschung, wobei im Rahmen der Diskussion des Themas vor allem soziale Aspekte lange Zeit vernachlässigt wurden. Vornehmlich jüngere Theorien sind um eine breitere Perspektive bemüht und bedienen sich deshalb zur Erkenntnisgewinnung auch verhaltenswissenschaftlicher Fragestellungen, um einen erweiterten Blickwinkel zu erhalten, der über das lange propagierte Verständnis von Kommunikation als technisch-organisatorisches Problem der Informationsvermittlung hinausgeht.⁴⁰

Der Umstand, dass Bemühungen um die Planung und Gestaltung der Unternehmenskommunikation sich zunächst auf externe Bezüge konzentrierten und zudem im Bereich der IK häufig von Vereinfachungen ausgegangen wurde, die den Blick auf die Komplexität des Phänomens versperren, wirken bis heute nach. Auch wenn die bestehenden Lücken in der Erforschung des Themas nach und nach geschlossen werden, ist die Umsetzung der theoretisch gewonnenen Erkenntnisse in der betrieblichen Praxis an vielen Stellen noch unzureichend. *Winterstein* beklagt mit Blick auf die deutschsprachige „Praktikerliteratur“ zum Thema der innerbetrieblichen Kommunikation die geringe Neigung zur Nutzung organisationspsychologischer oder sozialpsychologischer Ansätze.⁴¹

Der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Eigenheiten wurde lange aus dem Forschungsfeld ausgeklammert, was aufgrund der überragenden Bedeutsamkeit seiner Einstellungen und Verhaltensweisen für den Erfolg von Unternehmen nicht nachvollziehbar ist. Diesen Gedanken hält *Lazarus* treffend fest mit folgenden Worten: „Die Mitarbeiter sind das einzig Wichtige, über das Sie nachdenken sollten. Wenn mit ihnen alles stimmt, dann funktioniert auch alles andere.“⁴²

Eine weitere für die Kommunikationswissenschaft relevante Entwicklung ist in den bereits weiter oben angesprochenen neuen bzw. veränderten Kommunikationsformen zu sehen, deren Vielfalt vor allem seit der Erfindung des Computers rasant ansteigt. Die Erforschung dieser noch vergleichsweise jungen Thematik ließ zunächst die Frage nach dem „technisch Realisierbaren“ in den Vordergrund treten, wobei menschliche Kapazitätsbeschränkungen der Informationsaufnahme und -verarbeitung lange eher beiläufig betrachtet wurden. Die Integration immer neuer Medienformen in das Arbeitsleben hat dazu geführt, dass eine konsequente Auseinandersetzung mit der Frage, wie sich Medienanwendungen mit den

⁴⁰ vgl. *Veil*, C. 1993, S. 14.

⁴¹ vgl. *Winterstein*, H. 1996, S. 34.

⁴² *Lazarus*, S. 2005, S. 13.

Bedürfnissen ihrer Nutzer in Einklang bringen lassen, um gemeinsam ein optimales Ergebnis zu erzielen, unumgänglich wird. Die rasante Wandlung und die ständige Erweiterung von Kommunikationsformen ziehen es nach sich, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit ihren Auswirkungen und Implikationen häufig hinter ihrer Entwicklung und Implementierung zurückbleibt. „Die Kommunikationswissenschaft hat sich (...) weder hinreichend um die mediatisierte interpersonale Kommunikation gekümmert noch kultur- und medienwissenschaftliche Fragen und Perspektiven angemessen integriert.“⁴³

Die Forschung auf dem Gebiet der neuen Kommunikationstechnologien im organisatorischen Kontext mit ihrer stark empirischen Ausrichtung brachte zwar eine Vielzahl von Einzelbefunden, aber häufig geht ihnen eine theoretische Fundierung ab.⁴⁴ Anhand obiger Aussagen wird deutlich, dass weder der Umfang noch die thematische Ausrichtung der Kommunikationswissenschaft in Bezug auf mediale Aspekte heute befriedigend sind. Der Vereinbarkeit von Mensch und Medium im Kommunikationsprozess wird deshalb in den kommenden Jahren noch viel Raum zu widmen sein, um mit stichhaltigen Erkenntnissen bestehende Wissenslücken schließen zu können. So wird auch von einem erforderlichen Paradigmenwechsel in der Kommunikationswissenschaft gesprochen, der eine neue Qualitätsdimension in der Analyse der IK zulässt, sodass aus einem erweiterten Blickfeld heraus die Sicht auf ein realitätsnahes Bild der Disziplin ermöglicht wird. Nur ein interdisziplinärer Ansatz erlaubt dabei eine Überprüfung der etablierten Kernbegriffe und verhilft dazu, semiotische, literatur- und sprachwissenschaftliche sowie bildhafte Ansätze einzubeziehen, um neue theoretische Entwürfe herbeizuführen.⁴⁵

Krotz fordert des Weiteren, dass sich die Kommunikationswissenschaft neu erfindet und restrukturiert, damit eine angestrebte Neuorientierung erreicht werden kann, die Ansätze aus verschiedenen Disziplinen integriert und zu einer neuen Methodologie führt.⁴⁶

Der Mensch und die Medien müssen als zentrale Stellgrößen der Kommunikation konsequent mit in die Forschungsarbeit einbezogen werden, um tradierte Sichtweisen endgültig abzulegen und ein umfassendes, ganzheitliches Kommunikationsverständnis herbeizuführen. Auch *Blumer* spricht sich in diesem Sinne und unter besonderer Berücksichtigung sich verändernder Kommunikationsmittel und -bedingungen für eine

⁴³ Krotz, F. 2003, S. 21.

⁴⁴ vgl. Höflich, J. R. 1996, S. 140.

⁴⁵ vgl. Krotz, F. 2003, S. 22.

⁴⁶ vgl. ebd..

Neudefinition der IK aus, die er für unbedingt notwendig hält.⁴⁷ Nur wenn es Unternehmen gelingt, soziale und mediale Fragestellungen im Rahmen ihrer internen Kommunikationspolitik kombiniert zu berücksichtigen, wird es auf langfristige Sicht gelingen, die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter in größtmöglichem Umfang der Leistungserstellung zur Verfügung zu stellen.

3 Kommunikation - Definitionen und Verständnisgrundlagen

Unklar ist bis heute, was genau sich hinter dem zum Modewort avancierten Begriff Kommunikation verbirgt. Infolgedessen ist es zu einer verwirrenden Vielfalt unterschiedlicher Ansätze gekommen. *Merten* zählte bereits Ende der 1970er Jahre über 160 verschiedene Definitionen, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit seiner Darstellung zu erheben.⁴⁸ Der Wissenschaftler wirft Anfang der 1990er Jahre als Reaktion auf die fortschreitende Überstrapazierung des Phänomens die Frage auf, ob eine „Beerdigung“ des theoretischen Begriffs „Kommunikation“ hilfreich wäre, um sich unbefangen dem Prozess des zwischenmenschlichen Informationsaustausches widmen zu können.⁴⁹

„Der Umstand, dass Kommunikationswissenschaft gegenwärtig noch keine klar abgegrenzte wissenschaftliche Disziplin darstellt, ist nicht zuletzt Ausdruck der Komplexität ihres Wissensstandes (...).“⁵⁰ *Petschniker* verweist mit diesen Worten darauf, dass die Erforschung von Kommunikation sehr wohl bereits zu vielfältigen Ergebnissen geführt hat, die sich aufgrund ihrer inhaltlichen Vielschichtigkeit jedoch nur schwer miteinander verknüpfen lassen, ohne dass verallgemeinernde oder vereinfachende Grundannahmen den Blick auf das Wesentliche erschweren. „Kommunikation ist das Zauberwort der Moderne geworden, das in vielerlei modischen Schattierungen den Blick für die Komplexität des Objekts offensichtlich flächendeckend verstellt hat.“⁵¹ Die Verwendung von Kommunikation in den verschiedensten Zusammenhängen und thematischen Ausrichtungen hat dazu geführt, dass in vielen Fällen nicht mehr erkennbar ist, welches der mannigfaltigen Grundverständnisse des Phänomens einzelnen Betrachtungen zugrunde liegt. Der hier vorliegenden Problematik soll in dieser Arbeit

⁴⁷ vgl. Blumer, F. 2001, Onlinequelle.

⁴⁸ vgl. Merten, K. 1977, S. 168ff.

⁴⁹ vgl. Merten, K. 1993, S. 188f.

⁵⁰ Petschniker, M. 1999, S. 9.

⁵¹ Merten, K. 1993, S. 188.

begegnet werden, indem zunächst zentrale Begrifflichkeiten und Modelle der Kommunikationswissenschaft dargestellt und voneinander abgegrenzt werden, um ein individuelles Verständnis zu erarbeiten, das als Fundament für weiterführende Erkenntnisse gesehen wird.

Auch wenn das „Modewort“ Kommunikation in vielerlei Hinsicht überstrapaziert und seine Bedeutung durch immer neue Definitionsansätze an angrenzende Themengebiete regelrecht gefügig gemacht wird, ist es aus der Wissenschaft heute nicht mehr wegzudenken und deshalb auch nicht ohne weiteres durch alternative Konstruktionen zu ersetzen. Anstatt also den Versuch zu unternehmen, neue Begriffe in die Debatte einzubringen, die eine differenziertere Analyse erleichtern würden, ist es sinnvoller, sich im Hinblick auf die Definition von Kommunikation zunächst wesentliche Merkmale und Grundzüge des Phänomens zu vergegenwärtigen, um Irritationen im Wortgebrauch bereits im Voraus auszuschließen.

3.1 Definitionsansätze und Merkmale direkter zwischenmenschlicher Kommunikation

Ihrer eigentlichen Bedeutung nach ist Kommunikation vom lateinischen Wort „communicatio“ abgeleitet, das soviel bedeutet wie „Mitteilung“ und „Anteilnahme“. Damit wird bereits auf die zwei wesentlichen Grundpfeiler jeder Kommunikation verwiesen, den Inhalts- und den Beziehungsaspekt.⁵²

Giddens sieht Kommunikation als Prozess, den er wie folgt näher charakterisiert: „Der Ausdruck Kommunikation bezieht sich auf die Übertragung von Information von einem Individuum oder einer Gruppe auf andere, ob durch die Sprache oder durch ein anderes Medium.“⁵³ Auch *Watzlawick* begreift im Einklang mit vielen anderen Autoren Kommunikation als einen Prozess und legt die Betonung dabei stark auf die soziale Komponente menschlicher Interaktion, welche sich auch in anderen Definitionsvorschlägen wieder findet: „Der Begriff Kommunikation kann definiert werden als Prozess, durch den Sender und Empfänger von Aussagen innerhalb eines gegebenen sozialen Kontexts in Interaktion treten.“⁵⁴ Eine noch konkreter werdende Beschreibung des Vorganges liefert *Bonfadelli*, der genauer aufgreift, welche Teilprozesse sich hinter dem Akt der Informationsübermittlung verbergen. Mit dieser Sichtweise deutet er darauf hin,

⁵² vgl. LeMar, B. 1997, S. 24.

⁵³ Giddens, A. 1999, S. 410.

⁵⁴ Merten, K. 1977, S. 62. M.w.V..

dass der Verlauf und Erfolg von Kommunikation immer von den individuellen Eigenschaften und Verhaltensweisen beteiligter Personen abhängt, die als Sender oder Empfänger agieren:

„Kommunikation (...) zwischen Menschen kann beispielhaft definiert werden als eine Form des sozialen Handelns, das mit subjektivem Sinn verbunden ist und auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen stattfindet. Es handelt sich also um ein verbales und/oder nonverbales Miteinander-in-Beziehung-Treten von Menschen zum Austausch von Information.“⁵⁵

Menschen lassen sich im Rahmen von Kommunikation aufeinander ein, wodurch sich zwischen ihnen eine Beziehung ergibt, die von sehr flüchtiger Natur sein kann, jedoch durch Rückkopplungsprozesse häufig dazu tendiert, sich zu intensivieren. „Kommunikation setzt eine Rekursion in Bewegung, in der sich die am Prozess beteiligten Kommunikatoren durch die Augen der jeweils anderen sehen können.“⁵⁶ Im weiteren Verlauf des Prozesses, also dem gegenseitigen Austausch von Informationen, erfahren die Akteure mehr übereinander und ihr Verhältnis zueinander wandelt sich stetig.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass viele Autoren Kommunikation als einen Prozess verstehen, der den Informationsaustausch zwischen Menschen beschreibt. Der Mensch als Akteur und zentrales Bestimmungselement im Kommunikationsprozess verweist auf die Bedeutung sozialer und psychologischer Aspekte bei der Analyse von Informationsprozessen. Die Beziehung der Akteure zueinander ist neben dem formalen Inhalt ein zweites konstituierendes Merkmal von Kommunikation. Diese beiden Grundpfeiler jeder Interaktion von Personen werden im Rahmen der Analyse von Effekten des Medieneinsatzes auf verschiedene Kommunikationsmodelle später eine zentrale Rolle spielen. An dieser Stelle soll lediglich darauf hingewiesen werden, dass jeder Kommunikationsprozess sich durch individuelle Inhalte und Beziehungen der Agierenden auszeichnet, die ihn einzigartig machen und keine verallgemeinernden Aussagen zu seiner optimalen Ausgestaltung zulässt.

Folgende weitere Punkte sind nach Ansicht von *Winterhoff-Spurk* dazu hilfreich, sich das Wesen, die Komplexität und Voraussetzungen von Kommunikation vor Augen zu führen:⁵⁷

1. Zwischenmenschliche Kommunikation findet immer im Kontext statt. Kommunizierende verfügen über eine kognitive Repräsentation ihres

⁵⁵ Bonfadelli, H. 2001, S. 22.

⁵⁶ Krippendorf, K. 1993, S. 32.

⁵⁷ vgl. Winterhoff-Spurk, P. 2004, S. 10f.

Gegenübers, die die Gesamtsituation bestimmt. Die Einschätzung der Situation und des Kommunikationspartners spielt stets eine wichtige Rolle und bestimmt das Verhalten der Agierenden.

2. Nicht nur Sprache, sondern verschiedene Kommunikationsmodi stehen dem Kommunizierenden simultan zur Verfügung (z. B. Mimik, Gestik, Körperhaltung etc.).
3. Die Zeichenvorräte von Kommunizierenden müssen zumindest in Teilen identisch sein, damit Verständigung erreicht werden kann. Die Einigkeit über die Verwendung und Bedeutung bestimmter verbaler und nonverbaler Signale ist zur Vermeidung von Missverständnissen Voraussetzung.
4. Verständnis allein ist nur selten das Ziel von Kommunikation. Der Sender will vielmehr eine bestimmte Wirkung erzielen, also Befolgung und Beachtung finden, um das Handeln des Empfängers auf die gewünschte Weise zu beeinflussen.
5. Senden und empfangen sind kommunikative Aktivitäten, die von den Akteuren gleichzeitig vollzogen werden. So sendet der Empfänger z.B. bereits im Prozessieren der Informationsverarbeitung seinerseits Signale des Verstehens oder der Bewertung, die der Sender aufnehmen kann.

Der im letzten Punkt angesprochene ständige Rollenwechsel zwischen Sender und Empfänger in der Kommunikation verleiht dem Prozess einen kreisförmigen Charakter, da Signale nicht mehr einseitig fließen, sondern gleichzeitig von unterschiedlichen Quellen aus in mehrere Richtungen ausgesandt werden und so zirkulieren. Der Kommunikationsraum füllt sich im Verlauf immer weiter mit Signalen, die von den Agierenden teils bewusst, teils unbewusst versendet bzw. empfangen werden, wodurch äußerst komplexe Bedeutungsstrukturen entstehen.

In diesem Kapitel wurde wiederholt darauf eingegangen, dass Kommunikation als zwischenmenschlicher Prozess etwas mit Gemeinsamkeit zu tun hat, ohne die der Erfolg im Sinne von Verständigung unmöglich wäre. Mit diesem Charakterzug von Kommunikation wird gleichzeitig auf eines ihrer Grundprobleme hingewiesen, da die gegenseitige Wahrnehmung und Einschätzung der Akteure ihr Verhalten maßgeblich prägt. Es zeigt sich anhand dieses Ineinandergreifens von inneren und äußeren Prozessen, wie schwierig es sich gestaltet, die Informationsübermittlung von Mensch zu Mensch erfolgreich auszuführen. „Erfolgreiche Kommunikation hat eine große Voraussetzungslast

zu bewältigen.“⁵⁸ Dieses treffende Zitat von *Schmidt* verweist auf eine unvermeidliche Grundproblematik der Kommunikation, die dadurch entsteht, dass mindestens zwei kognitive Systeme miteinander interagieren, die nie über vollkommene gegenseitige Transparenz verfügen. Kommunikation bleibt so stets ein in weiten Teilen unsicherer Prozess mit ungewissen Folgen.

3.2 Kernbegriffe der Kommunikationswissenschaft und ihr Zusammenwirken

Wissens- und Informationsgesellschaft sind zwei Schlagworte, die in den letzten Jahren verstärkt in der Literatur thematisiert werden und in direktem Zusammenhang mit dem Kommunikationsphänomen stehen, das sie maßgeblich prägen, ohne dass sich bisher eine allgemein anerkannte Definition durchsetzen konnte.

Im Folgenden soll die Bedeutung verschiedener Kernbegriffe der Kommunikationswissenschaft näher auf ihre konkrete Bedeutung und ihren Zusammenhang hin untersucht werden, um zu verdeutlichen, welche Rolle die einzelnen Phänomene im Kommunikationsprozess spielen und der in vielen Fällen vorherrschenden Begriffsverwirrung entgegenzutreten.

3.2.1 Klassisches und neuzeitliches Wissensverständnis

„Wissen wird als wissenschaftlicher Untersuchungsgegenstand von ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen betrachtet.“⁵⁹ Um sich über das Wesen des Wissens klar zu werden, ist es hilfreich, sich das im zeitlichen Verlauf gewandelte Begriffsverständnis vor Augen zu führen. Der klassische, auf *Platon* zurück gehende Wissenschaftsansatz, versteht diese als ein System von Wissen über die den Sachen selbst innewohnenden Ideen, die göttlichen Ursprungs sind.⁶⁰ In der Neuzeit begann sich das Wissen von seinem „göttlichen“ Zusammenhang zu lösen und unterstützte von nun an Bemühungen der Menschen, die Welt zu erklären und Gestaltungsvorschläge zu formulieren. Der entscheidende Unterschied zum klassischen Verständnis liegt in der Annahme, dass Wissen nicht auf ewigen Ideen basiert, also von zeitloser Natur ist, sondern vielmehr erneuerbar ist und so lediglich Anspruch auf zeitlich begrenzte Gültigkeit erhebt.

⁵⁸ Schmidt, S. J. 1993, S. 109.

⁵⁹ Rode, N. 2001, S. 3.

⁶⁰ vgl. Walger, G./Schencking, F. 2001, S. 22.

Veränderte Umstände können nach Ansicht des neuzeitlichen Verständnisses zuvor erlangtes Wissen außer Kraft setzen, wodurch das klassische Wissensmerkmal der zeitlosen Allgemeingültigkeit seine Bedeutung verliert.

Merten konstatiert, dass der Begriff des Wissens nicht eindeutig definiert ist und hält weiter fest, dass der Begriff einen Typus von Informationen verkörpert, der eine Form von „Gewissheit“ impliziert. Diese sieht er dann gegeben, wenn Informationen sozial strukturiert sind, sei es, dass Wahrnehmungen und Erfahrungen, die ein Mensch macht, zugleich auch von anderen gemacht werden können, oder aber dies zumindest unterstellbar ist.⁶¹ Von besonderer Relevanz für die Bedeutung des Wissensbegriffs im Kommunikationsprozess ist die von der neuzeitlichen Sinnzuweisung ausgehende Annahme, dass Wissen und Person voneinander getrennt betrachtet werden können: „Das Wissen selbst ist unpersönlich, es ist unabhängig von persönlicher Reife und Erfahrung.“⁶² Wissen wäre dieser Ansicht zufolge durch Kommunikation problemlos erlern- und transferierbar bzw. sein Nutzungspotential für Unternehmen deshalb relativ einfach auszuschöpfen, da es von Individuum zu Individuum weitergereicht werden kann. Auch *Wittmann* folgt in seinem produktionstheoretisch-naturwissenschaftlichen Ansatz der These, dass Wissen nicht an Personen gebunden ist, sodass sich ein Wissensbestand besitzen, speichern und übertragen lässt.⁶³ Einer nicht selten vertretenen, alternativen Ansicht zufolge entsteht Wissen in einem spezifischen Kontext und kann von diesem nicht losgelöst betrachtet werden, was für eine Wissensbindung an Personen spricht.⁶⁴ Es konnte in der Wissenschaft bisher kein Konsens bezüglich der Frage erreicht werden, ob Wissen zum Objekt von Kommunikationsprozessen werden kann. Es liegt jedoch nahe, im Kontext der Übertragung von Inhalten zwischen Individuen von Informationen zu sprechen. Eine unverfälschte Wissensübertragung ist kaum möglich, da persönliche Merkmale der Kommunikationspartner sowie der unvermeidbare Prozess der De- und Enkodierung eine Aufbereitung und damit auch eine gewisse Verfälschung von Wissen unvermeidbar machen. Konsequenterweise sollte in diesem Fall von Information gesprochen werden, da dieser Ausdruck erkennen lässt, dass es sich hier um losgelöste (objektivierte) Bestandteile der Kenntnisse von Personen handelt, die zum Gegenstand der Kommunikation werden.

⁶¹ vgl. Merten, K. 1990, S. 25.

⁶² vgl. Walger, G./Schencking, F. 2001, S. 22.

⁶³ vgl. a.a.O., S. 25. M.w.V..

⁶⁴ vgl. North, K. 2002, S. 2.

3.2.2 Implizites und explizites Wissen

Auf den Unternehmenskontext bezogen lässt sich die Bedeutung von Wissen dadurch erklären, dass Erfolg maßgeblich von den folgenden Punkten abhängig ist:⁶⁵

- Das Vorhandensein von individuellem Wissen auf einem gewissen Niveau mit einer gewissen Spezialisierung (relevant für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens)
- Die Güte des Wissenstransformationsprozesses von individuell zu kollektiv
- Die Qualität der Umsetzung dieses kollektiven Wissens in Geschäftserfolge

Wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren von Unternehmen am Markt ist nach Ansicht von *North* zunächst der Bestand eines gewissen individuellen Wissensstandes bei einzelnen Mitarbeitern, auf dem basierend interne Wissensentstehungs- und Wissenstransferprozesse stattfinden können, die es ermöglichen, persönliches Wissen nutzbar zu machen, indem es mit anderen Mitarbeitern und dem Unternehmen geteilt wird, um es in den Dienst des Gesamtziels zu stellen. Der Informationsbegriff wird in diesem Ansatz nicht aufgegriffen, woran deutlich wird, dass hier ein weit gefasstes Wissensverständnis zugrunde gelegt wird, das von dem im letzten Abschnitt erarbeiteten abweicht.

Zentrale Frage im Rahmen von Kommunikationsprozessen ist, ob und inwieweit die zumindest in Teilen bestehende Bindung von Wissen an das Individuum überwunden werden kann, um eine Übertragung auf andere zu erreichen und so die Zirkulation von Wissen im Unternehmen zu ermöglichen.

Rode geht generell von einer Möglichkeit zur Wissensübertragung aus, beschreibt jedoch verschiedene Hürden, die dabei zu überwinden sind und zu einem hohen Zeitaufwand führen:⁶⁶

1. Eingeschränkte sprachliche Kompatibilität: Wissensverständigung ist nur über ein ähnliches Verständnis der benutzten Sprache bzw. der verwendeten Symbole möglich. Da Menschen nie über ein exakt gleiches sprachliches Wissen verfügen, muss zunächst ein Konsens bezüglich der Bedeutung von Sprache und Symbolen geschaffen werden.
2. Eingeschränkte inhaltliche Kompatibilität: Da zu übermittelndes Wissen auf anderem Wissen aufbaut und der Wissensstand der Menschen sehr heterogen ist,

⁶⁵ vgl. North, K. 2002, S. 68.

⁶⁶ vgl. Rode, N. 2001, S. 32f.

variiert auch die Fähigkeit zur Partizipation am Wissenstransfer von Person zu Person stark. Es ist deshalb wahrscheinlich, dass zunächst unter Zeitaufwand ein qualifizierendes geteiltes Basiswissen geschaffen werden muss.

3. Eingeschränkte psychologische Kompatibilität: Zum richtigen Wissensverständnis durch den Empfänger reicht es nicht aus, dass er die Kommunikation sprachlich und inhaltlich versteht. Denn ist er nicht zur Wissensaufnahme bereit (z.B. bedingt durch psychologische Schwierigkeiten), wird zusätzlicher Kommunikationsaufwand nötig, um das Wissen z.B. in eine dem Speziellen Fall angepasste Form zu überführen.
4. Begrenzte Lern- und Kommunikationsgeschwindigkeit: Es ergeben sich dadurch klare Begrenzungen bei der Wissensvermittlung, dass der Mensch in seiner Kapazität zur Aufnahme von Wissen limitiert ist und dieses zudem nur durch zeitaufwändige Kommunikation übertragen werden kann, da sowohl der schriftlichen als auch mündlichen Kommunikationsgeschwindigkeit klare Grenzen gesetzt sind.

Wertvolle Hinweise liefert in diesem Zusammenhang auch der von *Nonaka/Takeuchi* unter Rückgriff auf den von Polanyi eingeführten Begriff „tacit knowledge“⁶⁷ herausgearbeitete Unterschied zwischen implizitem und explizitem Wissen (explicit knowledge).⁶⁸ „Tacit knowledge“ ist demzufolge das Wissen eines Individuums, welches auf den ihm eigenen, individuellen Gefühlen und Werten beruht, die dieser Form des Wissens seinen subjektiven Charakter verleihen und dessen Formulierung und Weitergabe erschweren oder gar unmöglich machen. Explizites Wissen dagegen ist von methodisch-systematischem Charakter und kann mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, verarbeitet und vermittelt werden. Von besonderem Interesse für Unternehmen sind Prozesse, durch die Wissen vom einen in den anderen Status überführt werden kann. *Nonaka* und *Takeuchi* unterscheiden insgesamt vier Arten der Wissensschaffung bzw. -umwandlung:⁶⁹

- **Sozialisation:** implizit → implizit

Eine Übertragung von implizitem Wissen basiert auf dem direkten Austausch von Wissen zwischen Individuen. Das Wissen steht in diesem Fall nicht der gesamten Organisation zur Verfügung, was besonders in Bezug auf Informationen von

⁶⁷ vgl. ausführlich: Polanyi, M. 1962/1998.

⁶⁸ vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H. 1995, S. 72.

⁶⁹ vgl. a.a.O., S. 61ff.

Vorteil sein kann, die nur bestimmten Mitarbeitern oder Gruppen zugänglich gemacht werden sollen.

- **Externalisierung:** implizit → explizit

Die Übertragung von implizitem in explizites Wissen ist für Organisationen von besonderem Interesse, da zuvor nur Individuen zugängliches Wissen für das Unternehmen und somit auch für andere Mitarbeiter nutzbar wird.

- **Internalisierung:** explizit → implizit

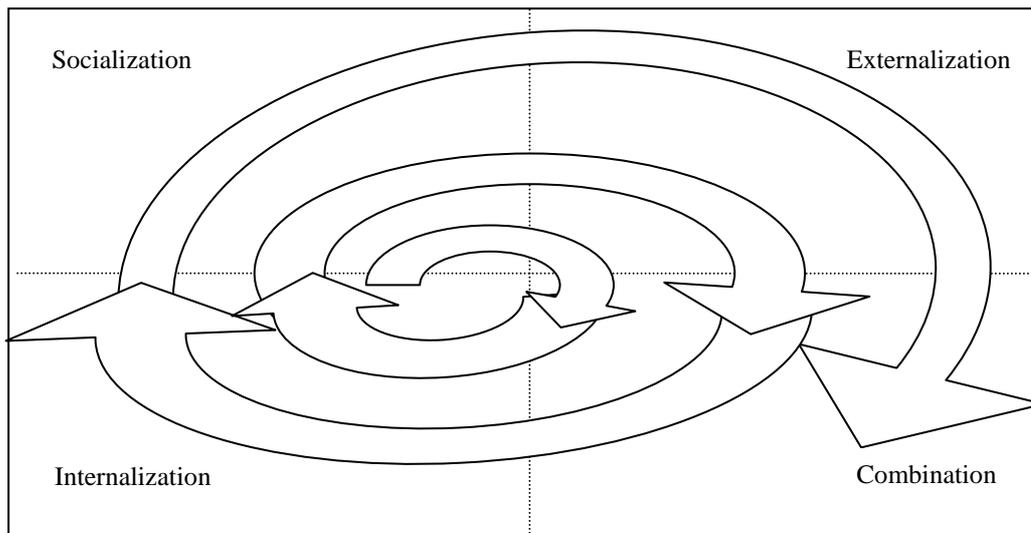
Wird explizites Wissen in implizites überführt, kommt es zu einer Verinnerlichung des zuvor bereits dokumentierten Wissens auf Seiten des Mitarbeiters, indem dieser das zusätzliche Wissen mit seinem bereits bestehenden impliziten Wissen verbindet und im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung nutzen kann.

- **Kombination:** explizit → explizit

Die Kombination von bereits bekanntem explizitem Wissen kann dann hilfreich sein, wenn durch eine neue Verbindung einzelner Wissenskomponenten neue Erkenntnisse erlangt werden können, die z.B. eine veränderte bzw. vereinfachte Aufgabenerfüllung erlauben.

Die vier Ebenen der Veränderung des Wissens vermitteln einen Eindruck davon, wie sich dessen Entstehung und Verfügbarkeit innerhalb von Unternehmen erklären und nutzen lässt. Ein wichtiges Anliegen von Unternehmen ist es, einen den Aufgaben entsprechenden optimalen Wissensstand der Mitarbeiter zu realisieren, der durch die gezielte Steuerung der Entstehung und Entwicklung ihres Wissensschatzes vollzogen wird. Der Weg bzw. die Zirkulation des Wissens innerhalb von Organisationen lässt sich anhand der von *Nonaka* und *Takeuchi* entwickelten „Spirale des Wissens“ veranschaulichen:

Abbildung 3: Die Spirale des Wissens



Quelle: vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H. 1995, S. 71ff.

Die Abbildung verdeutlicht, wie Wissen beim Durchlaufen der vier Phasen von Wissensentstehung und -entwicklung vom Individuum ausgehend im Unternehmen zirkuliert. Das letzte Stadium des hier nachgezeichneten Prozesses ist schließlich die organisationsübergreifende Nutzbarkeit von Wissen, womit die Externalisierung ihr größtmögliches Ausmaß erreicht hat.

Die in diesem Kapitel dargelegten Ausführungen verschiedener Autoren stützen sich ganz auf den Wissensbegriff und klammern dabei Informationen weitgehend aus. Da diese für eine Reihe von Autoren als zentrales Kernelement der Kommunikationswissenschaft gelten und entsprechend in vielen Theorien einen festen Platz einnehmen, sollen Bedeutung und Funktion dieses Phänomens folgend näher erläutert werden, um anschließend ein eigenes Verständnis des Zusammenwirkens von Information und Wissen in der Kommunikation ableiten zu können.

3.2.3 Der Zusammenhang von Information und Kommunikation

„Die Begriffe ‘Kommunikation’ und ‘Information’ (...) sind zentrale Begriffe der Sprachwissenschaft, und wie es so häufig bei zentralen Begriffen wissenschaftlicher Disziplinen der Fall ist, sind diese Begriffe weder eindeutig noch wohldefiniert, ja es besteht nicht einmal in den Grundzügen Konsens. Die Unterschiede sind nicht aspektuell, sondern fundamental.“⁷⁰

⁷⁰ Fiehler, R. 1990, S. 99.

Auch wenn *Fiehler* feststellt, dass nicht einmal in Ansätzen Einigkeit darüber herrscht, was genau unter Information und Kommunikation zu verstehen ist, wird bei einer Betrachtung unterschiedlicher Definitionsansätze schnell klar, dass keines der beiden Phänomene ohne das andere existieren könnte. *Heinrich* spricht sogar von einem „siamesischen Zwillingsscharakter“ der beiden Begrifflichkeiten, der es notwendig macht, beide gemeinsam zu betrachten.⁷¹ Die hier angesprochenen Ähnlichkeiten werden von einigen Autoren zum Anlass genommen, innerhalb eines Beitrages oder in aufeinander folgenden Publikationen eine synonyme Verwendung vorzunehmen.⁷² Zur Vermeidung von Irritationen seitens der Leserschaft sollte deshalb im Vorfeld geklärt werden, worin Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen sind, damit klar wird, welcher Ausdruck in welchem Zusammenhang der passende ist.

Weingarten versteht Kommunikation als Prozess, der sich durch eine soziale Dimension auszeichnet, während kontrastierend dazu Information eine dingliche Qualität hat und damit eine Art von Ware ist.⁷³ Die Unterscheidung zwischen Kommunikation als Prozess und Information als dem prozessierten Objekt wird auch von *Noll* in ähnlicher Form vertreten, die auf inhaltliche und prozessuale Bezüge als Abgrenzungskriterium verweist: „Während bei dem Informationsbegriff der Inhaltsaspekt im Vordergrund steht, liegt ein Spezifikum der Kommunikation im Übertragungsprozess, also in dem Austausch von Botschaften.“⁷⁴ Für *Noll* zeichnet sich Kommunikation im Vergleich zur Information vor allem dadurch aus, dass sie einen Austausch bezeichnet, wobei mit Information auf das Ausgetauschte hingewiesen wird.

„Information ist damit insbesondere jedes gesprochene und geschriebene Wort, jede non-verbale Äußerung (...), jeder elektrische (...), magnetische (...) und elektromagnetische (...) Zustand, jede räumliche (...) und chemisch-molekulare Struktur (...), solange diese Objekte Bedeutung tragen.“⁷⁵

Informationen zeichnen sich diesem Ansatz folgend vor allem dadurch aus, dass sie für ihren Empfänger von Bedeutung sind.⁷⁶

Kontrastierend dazu argumentiert *Wever*, der eine Absonderung von Informationen für möglich hält, ohne dass von Interesse wäre, wer sie erhält bzw. was der Empfänger mit ihr

⁷¹ vgl. *Heinrich*, L. J. 2002, S. 7

⁷² vgl. *Meier*, P. 2000, S. 13

⁷³ vgl. *Weingarten*, R. 1990, S. 8.

⁷⁴ *Noll*, N. 1996, S. 42.

⁷⁵ *Bode*, J. 1993, S. 14.

⁷⁶ Anders sieht es z.B. *Luhmann*, der zwischen Information und Mitteilung unterscheidet, wobei Letztere sich durch ihren bedeutsamen Charakter auszeichnet.

anfängt. „Für Kommunikation ist dagegen charakteristisch [und wichtig], dass eine ausgesandte Botschaft vom Empfänger verstanden, möglichst auch akzeptiert wird (...).“⁷⁷

Hier wird der intentionale Charakter von Kommunikation betont, da der Sender stets eine bestimmte Absicht verfolgt. Für *Wever* ist folgerichtig die Botschaft das Bedeutung tragende Element der Kommunikation, und nicht wie bei *Noll* die Information.

Die Uneinigkeit darüber, in welcher Beziehung die Kernelemente der Kommunikation zueinander stehen bzw. welche Bedeutung hinter diesen steht, ist auch in diesem Fall nicht zu übersehen. Die erkennbare variierende Verwendung der Begriffe unterstreicht den Missstand, dass auch in der Informationstheorie „Nachricht“, „Information“ oder „Stimulus“ bzw. „Botschaft“ auf unterschiedliche Weise mit Sinn belegt werden.⁷⁸

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der gängigen Meinung gefolgt, dass Information als Bedeutungsträger, also Objekt im Kommunikationsprozess fungiert und somit auf den inhaltlichen Aspekt der Kommunikation verweist. Im nächsten Kapitel soll ein weiterer wichtiger Schritt getan werden, der Verwirrung um die Bedeutung von Begriffen entgegenzuwirken, die in der Kommunikationswissenschaft häufig auftauchen, indem anhand von Literaturbelegen aufgezeigt wird, wie sie sich voneinander unterscheiden lassen.

3.2.4 Die Begriffshierarchie der Kommunikationselemente

Nachdem die Bedeutung von Wissen und Information getrennt voneinander erhellt wurde, sollen nun beide Phänomene gemeinsam in das begriffliche Repertoire der Kommunikationswissenschaft eingeordnet werden.

„Wird Information (...) als Wissen oder als Bedeutung aufgefasst, wie dies in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion wegen der herrschenden Begriffsverwirrung häufig geschieht, so ist sie eng mit Kommunikation und infolgedessen auch mit den damit verknüpften Intentionen und Interessen verbunden.“⁷⁹

Wie *Strohner* mit Recht bemängelt, kommt es nicht selten zu einer unscharfen Trennung von Begrifflichkeiten der Kommunikationswissenschaft, indem entweder unbedacht unterschiedliche Worte zur Beschreibung des gleichen Phänomens herangezogen werden

⁷⁷ Wever, U. A. 1994, S. 47.

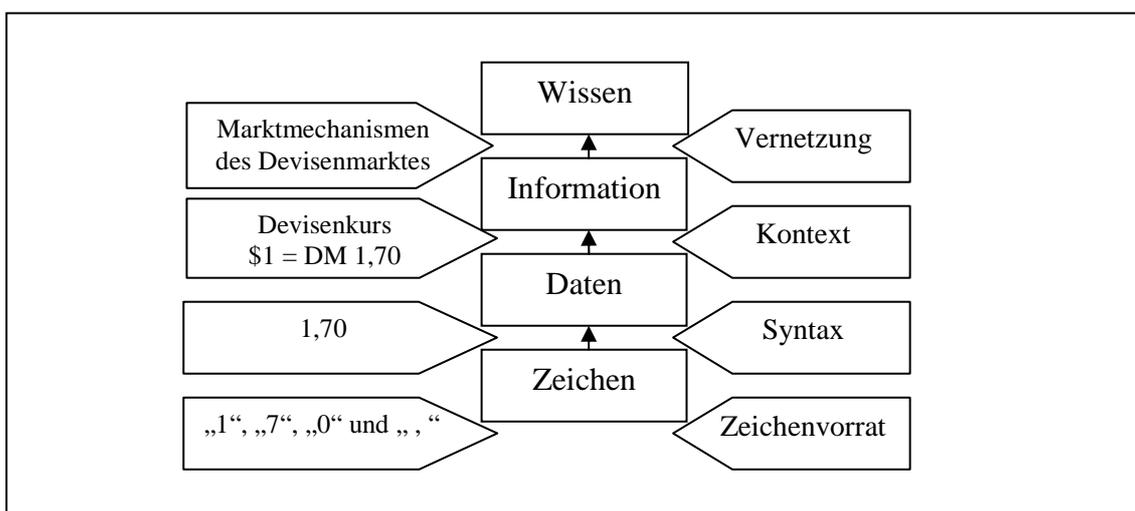
⁷⁸ vgl. Wahren, H.-K. E. 1987, S. 29.

⁷⁹ Strohner, H. 1990, S. 209.

oder aber auf bestimmten Begriffsverwendungen beharrt wird, obwohl eine ausdifferenzierte Anwendung sinnvoller wäre.

Im Folgenden werden zur Verdeutlichung der in der Kommunikationswissenschaft gebräuchlichen Ausdrucksvielfalt verschiedene Ansätze zu ihrer Unterscheidung wiedergegeben, um im Anschluss ein in Bezug auf den Kommunikationsprozess zweckdienliches Verständnis dieser ableiten zu können. *Probst* et al. greifen die unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich des Kerns des Wissensbegriffes auf und zeichnen den Zusammenhang miteinander verwandter Begrifflichkeiten in Form eines Anreicherungsprozesses nach.

Abbildung 4: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie



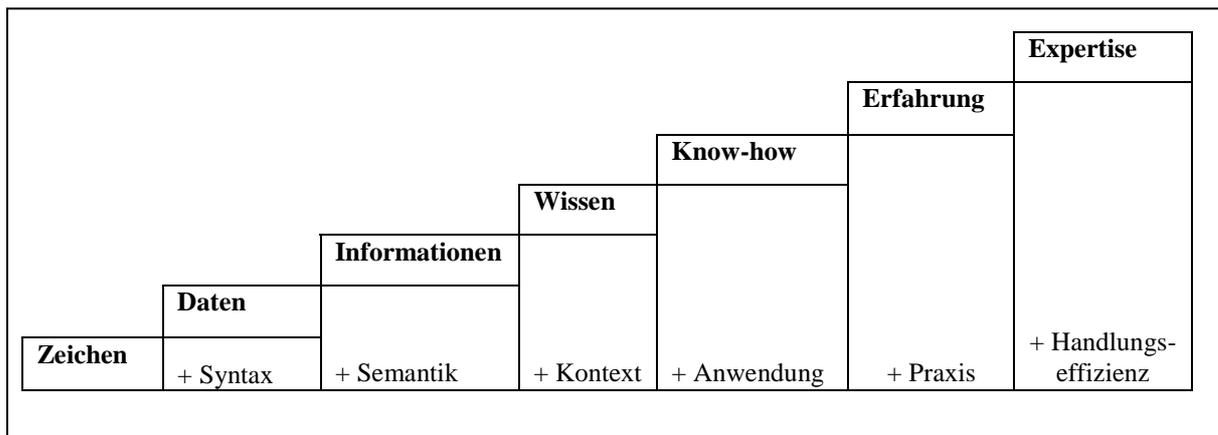
Quelle: Probst, G./Raub, S. et al. 1999, S. 36.

Anhand des in Abbildung 4 aufgezeigten hierarchischen Aufbaus von Kommunikationskomponenten wird deutlich, dass erst durch die Satzlehre die Bedeutung von Zeichenkombinationen klar wird, sodass nun von Daten gesprochen wird, die wiederum in einen bestimmten Kontext gesetzt werden müssen, damit Informationen entstehen. Bereits diese beiden Grundschriffe der Zeichenraffinierung machen deutlich, dass erst durch Übereinkünfte zwischen Personen Deutungsgrundlagen entstehen, die die Basis für gegenseitiges Verstehen bilden.

Auch *Wilms* sieht Daten als dokumentierte, eigene oder fremde Beobachtungsergebnisse mit Interpretationspotential ohne Struktur und ohne Kontext. Werden diese von einem Erkenntnissubjekt geordnet (z.B. kategorisiert, klassifiziert oder gruppiert), so wandelt der

Akteur das Datenmaterial in Informationen um.⁸⁰ Erst wenn Informationen zudem vernetzt, also in ein persönliches Deutungsschema mit individuellen Interpretationsstrukturen eingeordnet werden, wird mit Wissen die höchste Ebene in der Begriffshierarchie erreicht. Einen ähnlichen Anreicherungsprozess zeichnet *North* mit der von ihm konzipierten Wissenstreppe nach, auf der Zeichen durch die stufenweise Ergänzung weiterer Bezugsgrößen zur Expertise heranreifen:

Abbildung 5: Die Wissenstreppe nach North



Quelle: North, K. 2002, S. 39.

North zufolge ist mit Wissen keineswegs die höchste Entwicklungsstufe von Zeichen erreicht. Vielmehr ermöglicht die praktische Anwendung einen immer routinierteren, effektiveren Umgang mit dem persönlichen Wissen, wodurch auf höchster Ebene über den Weg der Sammlung von Erfahrungen die Stufe der Expertise erreicht werden kann.

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden, Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“⁸¹

Mit diesem Zitat machen *Probst* et al. deutlich, dass genau genommen alle auf der „Wissenstreppe“ über dem Wissen stehenden Begriffe gleichfalls zu diesem gezählt werden müssen, da auch Expertise nichts anderes ist als ein „ausgereifter“, verfestigter Wissensvorrat.

⁸⁰ vgl. Wilms, F. E. P. 2000, Onlinequelle.

⁸¹ Probst, G. et al. 1999, S. 46.

Im Sinn des Wissensmanagements bedeutet Wissen (knowledge) soviel wie Handlungsfähigkeit, im Sinn einer Nominaldefinition so viel wie vernetzte Information.⁸² Fasst man beide Sinndeutungen zusammen, gilt Wissen als handlungsorientierte Verknüpfung von Informationen unter Berücksichtigung von Erfahrungen im Kontext.⁸³ Die vorangestellten Zitate lassen erkennen, dass mit den Worten Vernetzung bzw. Verknüpfung auf die Wissensbindung an Personen verwiesen wird, die bei Kommunikation in Form einer versuchten Wissensvermittlung nicht ohne weiteres zu lösen ist. Informationen als tiefer liegende Ebene in der Hierarchieordnung der Kommunikationselemente greift diese Problematik auf und erfüllt eine Doppelfunktion in Bezug auf die darüber liegende Wissensebene: „Information ist „der Rohstoff“, aus dem Wissen entsteht und Informationen bilden das Medium, über das Wissen transportiert wird.“⁸⁴ North macht damit klar, dass nur Information als vom Individuum gelöstes Wissen zum Gegenstand der Kommunikation werden kann. Indem Mitarbeiter in Unternehmen also auf ihnen zugängliche Informationen zurückgreifen und diese mit Hilfe ihres Bewusstseins verarbeiten, wird Wissen geschaffen. Dieses basiert immer auf persönlichen Erkenntnissen und Erfahrungen, die individuell und damit personspezifisch sind, was als Unterscheidungsmerkmal zu Informationen gilt, die nicht an Personen gebunden sind. Weingarten unterstreicht diese Annahme mit der Feststellung, dass in einem unabhängig von Personen existierenden Text die Information steckt.⁸⁵ Überträgt man diese Thesen auf das Wissensverständnis von *Nonaka/Takeuchi*, werden trotz der unterschiedlichen Benennung einzelner Phänomene Parallelen sichtbar. Es spielt dabei keine Rolle, ob der nicht an Personen gebundene Wissensanteil als explizites Wissen oder aber Information bzw. der an Personen gebundene Bestandteil als implizites Wissen oder Wissen im Allgemeinen bezeichnet wird. Letztlich bleibt es dem jeweiligen Autor überlassen, sich für eine Benennung der Elemente zu entscheiden. Folgende Abbildung soll verdeutlichen, wie Information und Wissen in der zwischenmenschlichen Kommunikation zusammenwirken.

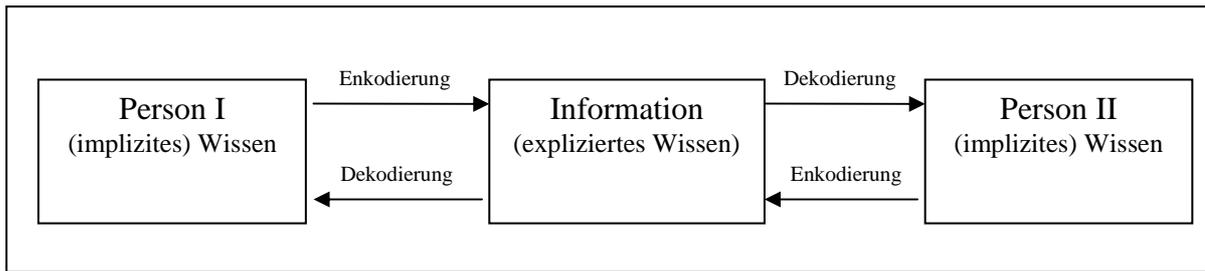
⁸² vgl. Heinrich, L.-J. 2002, S. 19

⁸³ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 118.

⁸⁴ North, K. 2002, S. 16.

⁸⁵ vgl. Weingarten R. 1990. S. 9.

Abbildung 6: Die kleinste Einheit der persönlichen Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung.

In Abbildung 6 wird eine Einheit der direkten, persönlichen Kommunikation wiedergegeben. Kommunikation beschreibt gemeinhin den Prozess der Informationsübertragung und somit gleichzeitig den Versuch, mit Hilfe von Informationen Wissen zu repräsentieren. Information fungiert in diesem Fall als Substitut für Wissen, das sich aufgrund seiner Personenbezogenheit nicht übertragen lässt. Wissen ist diesem Verständnis nach nur dann für Kommunikationsprozesse von Bedeutung, wenn es vom Sender in eine Ausdrucksform überführt werden kann, die vom Empfänger wahrgenommen und verstanden wird. Diese Umwandlung von Wissen in Information wird in kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten häufig als Enkodierung bezeichnet. Wenn der Empfänger die Information wahrnimmt, wird sie von ihm in sein kognitives Bewusstseinssystem überführt und somit durch Dekodierung wiederum zu individuellem Wissen.

Die bereits weiter oben dargelegten Zweifel daran, ob Wissen durch Kommunikation von einer Person auf eine andere übertragen werden kann, werden durch die hier vertretenen Ansichten unterstützt. Es ergibt sich ein zweifacher Wandlungsprozess von Wissen, dass durch die Kodierungsleistung des Senders zunächst in Informationen umgeformt wird, um anschließend vom Empfänger durch Dekodierung in dessen persönlichen Wissensbestand integriert zu werden. Informationen verkörpern damit im Rahmen der Kommunikation zwar Wissen, können es jedoch nie in seiner ganzen Komplexität abbilden.

3.3 Kommunikation als äußerer und innerer Prozess

Bereits im letzten Kapitel wurde anhand der Nicht-Übertragbarkeit von Wissen auf ein Grundproblem der zwischenmenschlichen Kommunikation hingewiesen. In diesem Abschnitt soll weiter konkretisiert werden, warum Kommunikation sich als ein weitgehend

unberechenbarer Prozess darstellt, der auch durch Planung und Vorstrukturierung nicht im Detail vorbestimmt werden kann.

Als wichtigster Bestimmungsfaktor von Kommunikation können die Akteure angesehen werden, die Informationen versenden oder empfangen. Sie sind es, die mit ihren Eigenheiten und Fähigkeiten maßgeblich darüber bestimmen, ob Kommunikation erfolgreich verläuft oder nicht. Ziel ist es an dieser Stelle, wichtige Einflussgrößen des menschlichen Agierens zu erhellen, um erkenntlich zu machen, worin grundsätzliche Barrieren einer zweckdienlichen Kommunikationsplanung bestehen. Im folgenden Kapitel soll zunächst auf den Unterschied zwischen Handeln und Verhalten sowie deren Bezug zur Kommunikation näher eingegangen werden, da dieser Zusammenhang von vielen Autoren nicht berücksichtigt wird, jedoch von großer Bedeutung im Rahmen der Analyse zwischenmenschlicher Informationsprozesse ist.

3.3.1 Handlung und Verhalten als äußerer Kommunikationsprozess

Kernstück jeder Informationsprozessierung ist das Gebaren der Kommunizierenden, welches gleichzeitig den Anstoß für Reaktionen liefert und auf diese Weise als Motor der Kommunikation fungiert, um sie am Laufen zu halten. *Watzlawick* et al. gehen in ihren Grundannahmen, die das Fundament für ihr Kommunikationsverständnis bilden, davon aus, dass jedes Verhalten eine Form von Kommunikation ist.⁸⁶ *Weber* hingegen argumentiert, dass Kommunikation sich als soziales Handeln kategorisieren lässt, da der Sender von Informationen sich stets an anderen orientiert und sein Agieren an diesen ausrichtet.⁸⁷ Es ist also zunächst unklar, ob Verhalten oder Handeln im Kommunikationskontext als das aussagekräftigere Element anzusehen ist. Um diese Frage zu beantworten, ist es zunächst wichtig, sich vor Augen zu führen, in welchen Punkten sich die beiden Begriffe unterscheiden. Folgt man der weit verbreiteten These, dass Kommunikation immer eine bestimmte Wirkung erzielen will, ist den Autoren zu folgen, die in der Zielorientierung das entscheidende Kriterium zur Abgrenzung von Verhalten und Handeln sehen und dabei Letzteres als das zielgeleitete Element angeben.⁸⁸

Diese These unterstützt auch *Luhmann*, der den in seinen Augen untrennbaren Zusammenhang von Kommunikation und Handlung wie folgt beschreibt: „Der elementare, Soziale als besondere Realität konstituierende Prozess ist ein Kommunikationsprozess.“

⁸⁶ vgl. *Watzlawick, P. et al. 1996, S. 23.*

⁸⁷ *Weber, M. 1978, S. 31.*

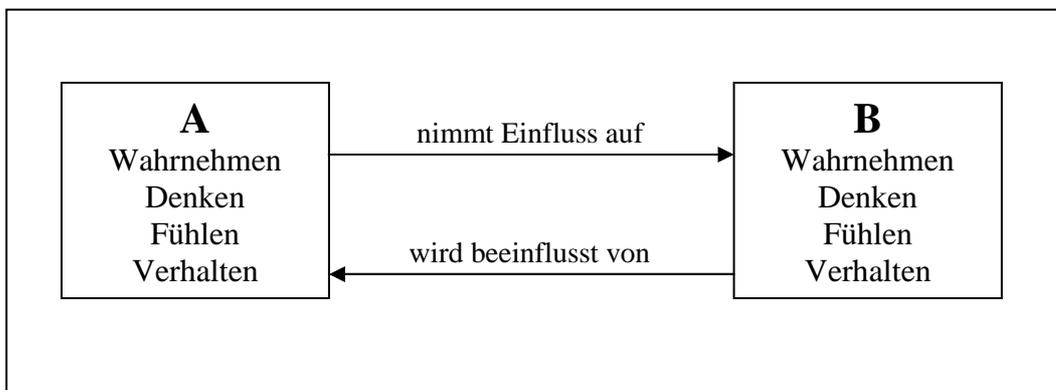
⁸⁸ vgl. *Kahle, E. 1999, S. 2. M.w.V..*

Dieser Prozess muss aber, um sich selbst steuern zu können, auf Handlungen reduziert, in Handlungen dekomponiert werden.“⁸⁹ Demzufolge sind Handlung und Kommunikation zwar voneinander zu unterscheiden, jedoch nicht voneinander zu trennen.

Ein anspruchsvolles Kommunikationsverständnis muss zwischen Handlung und Kommunikation unterscheiden, wobei mit Handlung der äußere, sichtbare Bereich, und mit Kommunikation als Oberbegriff die Gesamtheit aller innerlichen und äußerlichen Vorgänge bezeichnet wird. Kommunikation ist demzufolge ein hochkomplexer Prozess, der einerseits äußerlich und beobachtbar stattfindet, andererseits aber zugleich vor allem durch intensive innere Aktivitäten aller Beteiligten gekennzeichnet ist.⁹⁰ Die hier von *Krotz* vorgenommene Aufteilung in zwei grundlegende Prozessbereiche verdeutlicht die Brisanz einer differenzierten Sichtweise auf das Phänomen Kommunikation, um es in seiner ganzen Komplexität erfassen zu können und unsachgemäße Vereinfachungen in der Betrachtung zu vermeiden.

Die Interaktion zwischen Menschen wird von *Becker* als „Miteinander Agieren“ beschrieben und von ihm wie folgt dargestellt:

Abbildung 7: Interaktion als wechselseitiges "Miteinander-Agieren"



Quelle: Becker, R. 1994, S. 25.

Aus Abbildung 7 lässt sich ablesen, dass die kognitiven Systeme A und B sich im Rahmen der Kommunikation gegenseitig in ihrem Denken, Fühlen und Verhalten beeinflussen, indem sie ihr Handeln so aneinander ausrichten, dass beim jeweiligen Empfänger eine vom Sender intendierte Wirkung erzielt wird:

„Geht man von zwei Akteuren, A und B, aus, so ist das Verhalten von A Voraussetzung wie auch Konsequenz des Verhaltens von B. Die Verhaltenslogik besteht darin, dass A in Bezug auf gegebene

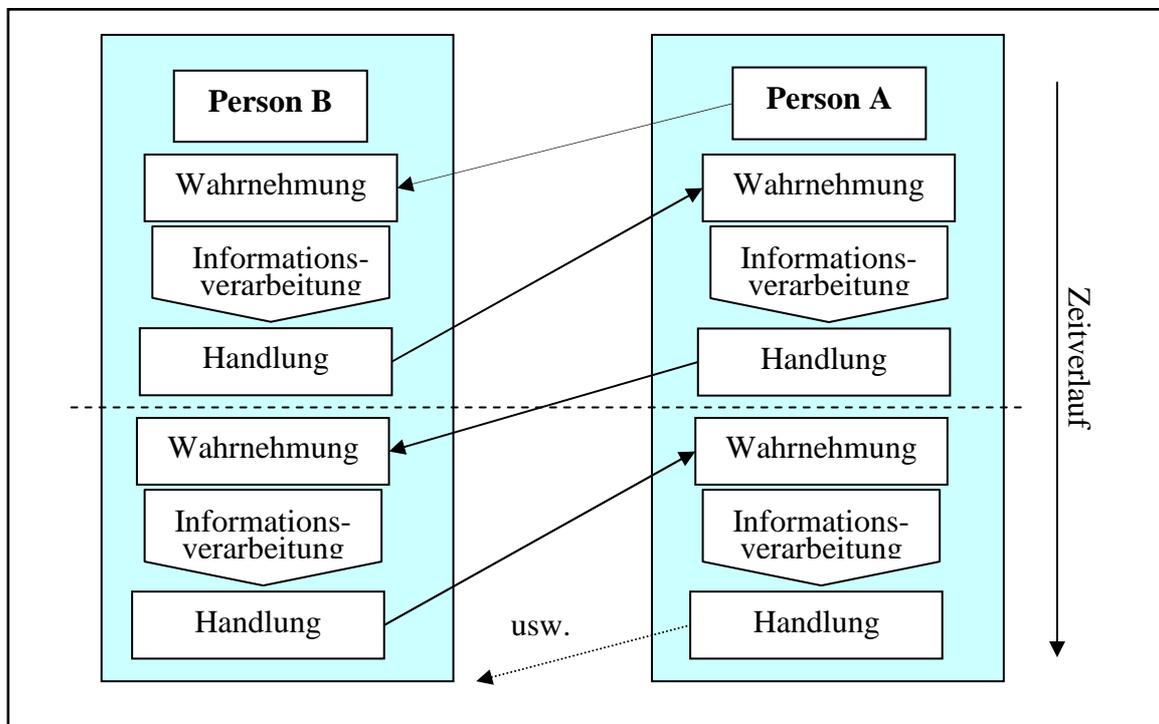
⁸⁹ Luhmann, N. 1984, S. 193.

⁹⁰ vgl. Krotz, F. 2003, S. 26.

Bedingungen und Zwänge („präfigurative Kraft“) handelt, um sein Ziel zu erreichen („praktische Kraft“). Diese Handlung wird von B mit dessen konstitutiven Regeln interpretiert und ist somit eine Antezedenz-Bedingung, auf die dann B auf der Grundlage seiner regulativen Regeln handelt. (...) Koordination – wenn auch nicht immer gegenseitiges Verstehen – ist dann erreicht, wenn die Handelnden gemeinsam der Sequenz von Botschaften Sinn beimessen und davon ausgehend weiter handeln.“⁹¹

Um Koordination zu erreichen, muss der Versender von Informationen sein Handeln so gestalten, dass es mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit die intendierte Reaktion beim Empfänger hervorruft. Da auch der ursprüngliche Empfänger seinerseits Informationen aussendet, entsteht eine Kette aufeinander bezogener Handlungen und Wahrnehmungen, die das zwischen Akteuren ablaufende, am jeweils anderen orientierte Geschehen beschreibt. *Merten* sieht Kommunikation in diesem Sinn als die endlose Verknüpfung von Handeln und Wahrnehmen, die durch den Einsatz unterschiedlicher Wahrnehmungskanäle und deren Leistung erst ermöglicht wird.⁹² Das Prozessieren aufeinander bezogenen Agierens lässt sich wie folgt abbilden:

Abbildung 8: Der Verlauf zwischenmenschlicher Informationsprozessierung



Quelle: Eigene Darstellung.

⁹¹ Höflich, J. R. 1996, S. 49.

⁹² vgl. Merten, K. 1977, S. 63f.

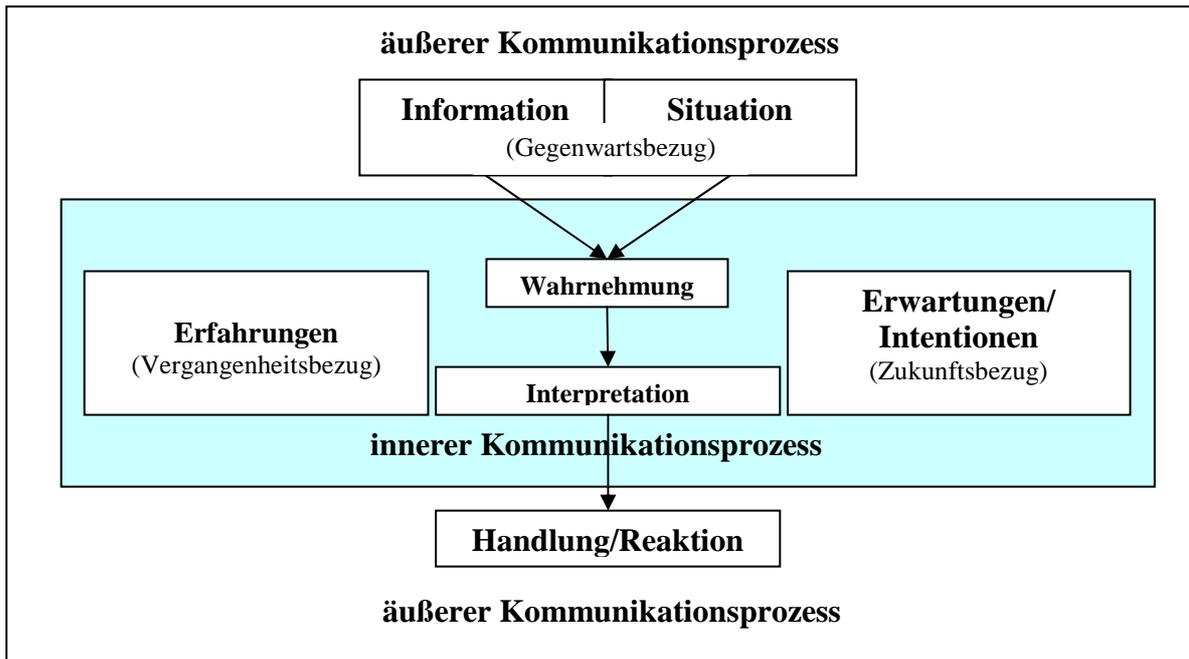
Diesem Verständnis nach schließt sich immer dann ein Kommunikationskreislauf, wenn sich jeweils eine Abfolge von Wahrnehmung und Handlung auf Seiten des Senders und Empfängers vollzogen und somit eine soziale Rückkopplung zwischen kognitiven Systemen stattgefunden hat. Zentrales Problem im Hinblick auf das Zusammenwirken von Individuen ist, dass zwischen die Wahrnehmung und Handlung einer Person eine Ebene zwischengeschaltet ist, auf der die Informationsverarbeitung durch das Individuum erfolgt. Dieser Vorgang verläuft nach außen hin unsichtbar und ist überdies nicht vorhersagbar und damit in der Kommunikation eine unsichere Bestimmungsvariable, die im nächsten Kapitel im Detail erläutert wird.

3.3.2 Wahrnehmung und Interpretation als innerer Kommunikationsprozess

„Probleme der Zusammenarbeit sind zu achtzig Prozent Probleme der zwischenmenschlichen Verständigung.“⁹³ Diese Feststellung von *Schmeisser* wirft die Frage danach auf, worin die Ursachen für das Scheitern beim Austausch von Informationen im Einzelnen liegen. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Vorgänge, die sich innerhalb von Individuen abspielen und deshalb von anderen nicht ohne weiteres durchschaut und eingeschätzt werden können, sodass auch die Reaktion auf Informationen unsicher ist. Folgende Darstellung gibt einen Überblick wichtiger Einflussgrößen für das Handeln von Personen:

⁹³ Schmeisser, W. 1994, S. 65.

Abbildung 9: Bestimmungsgrößen der kognitiven Informationsverarbeitung



Quelle: Eigene Darstellung.

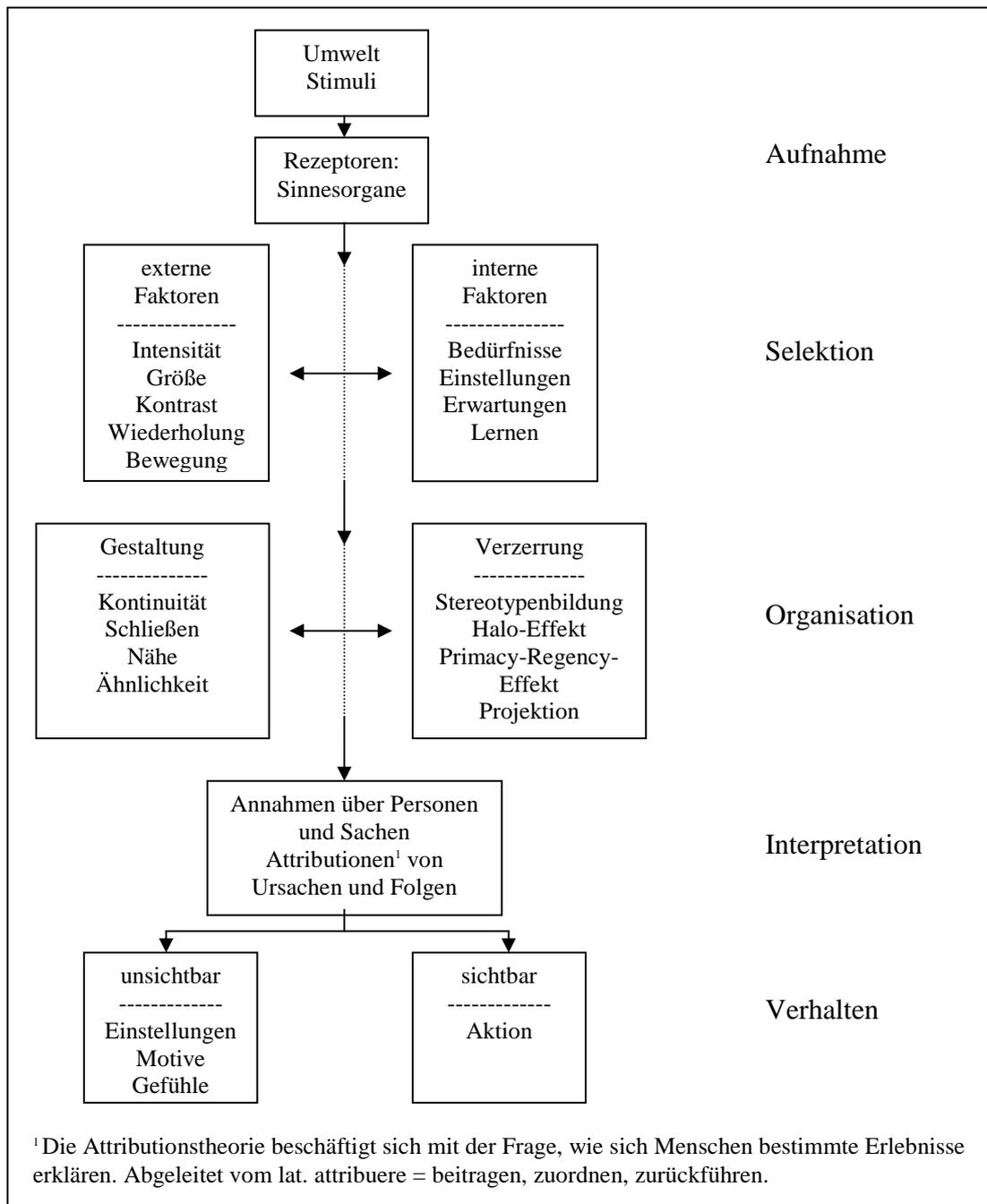
Wie Abbildung 9 verdeutlicht, wird das Handeln von Personen maßgeblich durch den Prozess der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung durch das Individuum bestimmt. Diese beiden Bereiche werden stets von Aspekten mit unterschiedlichen Zeitbezügen geprägt, womit deutlich wird, dass Menschen nie losgelöst von ihren Erfahrungen aus der Vergangenheit und Erwartungen für die Zukunft agieren. „Die gesamte Steuerung des Kommunikationsprozesses geschieht somit nicht nur durch die wahrnehmbaren Handlungen des Partners (...), sondern erfolgt geradezu durch die vorhandenen oder unterstellten Erwartungen des bzw. der Partner.“⁹⁴ Neben Erfahrungen und Erwartungen, die individuell sind und von keinen anderen Personen geteilt werden, sind es vor allem situationsspezifische Umstände, die den Kontext der Kommunikation und damit auch ihren Verlauf bestimmen. *Luhmann* hält diesbezüglich fest: „Zumeist dominiert – und dies gerade nach dem Selbstverständnis des psychischen Systems! – die Situation die Handlungsauswahl. Beobachter können das Handeln sehr oft besser auf Grund von Situationskenntnis als auf Grund von Personenkenntnis voraussehen (...).“⁹⁵

Hellriegel et al. sprechen sich dafür aus, den gesamten Prozess der Informationsverarbeitung durch Personen als einzelne Stufen ihrer Wahrnehmung zu begreifen, die sich ihrer Ansicht nach wie folgt unterteilen lassen:

⁹⁴ Merten, K. 1977, S. 63.

⁹⁵ Luhmann, N. 1984, S. 229.

Abbildung 10: Stufen des Wahrnehmungsprozesses



Quelle: vgl. Hellriegel, D. et al. 1986, S. 89. Zit. in: Staehle, W. H. 1994, S. 185.

Abbildung 10 zeigt vier Prozessebenen, auf denen die Einordnung von Informationen in das kognitive Schema von Personen erfolgt, um in einer inneren wie äußeren Reaktion zu münden, die auch als Wirkung von Kommunikation bezeichnet werden kann. Auch ohne eine nähere Betrachtung der einzelnen Stufen des Modells von *Hellriegel* et al. vorzunehmen, wird durch dieses ein Eindruck der Vielfalt unterschiedlicher Bestimmungsgrößen des menschlichen Handelns vermittelt. Es ist demzufolge keineswegs davon auszugehen, dass die Reaktion auf bestimmte Informationen lediglich allein auf

diese zurückzuführen ist. So schlussfolgert auch *Merten*, dass Kommunikationsprozesse nicht mit kausalen Annahmen analysierbar sind.⁹⁶ Auch *Kahle* gibt zu verstehen, dass Kommunikationsinhalte keineswegs als einziger Bestimmungsfaktor dann folgender Reaktionen anzusehen sind, da Personen sich ihre eigene „Welt“ erschaffen, in der Informationen ihre individuelle Bedeutung haben:

„Für die Entscheidungen und Handlungen des Menschen ist nicht bedeutsam, wie die Beziehungen wirklich sind – wenn man das überhaupt feststellen kann – und wie die Umwelt wirklich ist, sondern wie sie sich in den Gedanken des Menschen darstellt; um die Informationen verarbeiten zu können, macht sich der Mensch ein Modell seiner Umwelt, das sehr stark vereinfacht und danach handelt er.“⁹⁷

Hier wird deutlich, dass es nur bedingt möglich ist, Menschen durch Kommunikation von außen zu beeinflussen, da eine Reihe von Faktoren in ihre Entscheidung hineinspielt, sodass Wahrnehmung nie ein getreues Abbild der Wirklichkeit wiedergibt. „Vielmehr entwirft jeder einzelne Mensch durch vielschichtige Interpretationen eine rein persönliche und von der Außenwelt unabhängige Wirklichkeit (...).“⁹⁸ Auf diese Weise entstehen individuelle Deutungsmuster. Bedeutungszusammenhänge werden durch Kommunikation interpersonell vermittelt, sodass zwischen den Akteuren ein Konsens oder Dissens über die Bedeutung von Ressourcen entsteht.⁹⁹ Es wird so darauf hingewiesen, dass Kommunizierende sich stets darüber bewusst sein sollten, dass sie sich beim Kommunizieren im sozialen Raum bewegen, der von ihnen die Anpassung an bestimmte Normen und Regeln verlangt, damit andere gesendete Informationen verstehen können und somit die angestrebte Wirkung wahrscheinlich wird. Im organisatorischen Kontext ist zu berücksichtigen, dass Menschen nicht als neutrale Wesen in ein Unternehmen eintreten, sondern ihre eigenen Vorurteile, Wahrnehmungen und Wahrnehmungsfilter mitbringen.¹⁰⁰ Aussagen über intrapsychische Vorgänge, die auf Beobachtungen basieren, sind demzufolge ein Terrain, das Beobachtern unzugänglich bleibt, da Menschen sich oft nicht einmal darüber klar sind, warum sie selbst auf eine bestimmte Weise handeln.¹⁰¹ Wichtiges Ziel einer Gemeinschaft muss es also sein, die Wahrnehmung ihrer Mitglieder weitestgehend zu vereinheitlichen, damit das Handeln dieser kalkulierbar wird und ein

⁹⁶ vgl. Merten, K. 1977, S. 62.

⁹⁷ Kahle, E. 1988, S. 4.

⁹⁸ Kortzfleisch, H. F. O. von 2004, S. 252.

⁹⁹ vgl. Küpper, W. 1993, S. 92. Zit. in: Hahne, A. 1998, S. 176.

¹⁰⁰ vgl. Bloomfield, R. et al. 1999, S. 205.

¹⁰¹ vgl. Arnold, A. 1997, S. 40.

problemloser Informationsaustausch im Rahmen von Kommunikationsprozessen möglich wird.

3.4 Kommunikation aus systemtheoretischer Perspektive

Eine neue Epoche der Kommunikationsanalyse wurde durch die Systemtheorie eingeläutet. Der Kreis um *Wiener* entwickelte 1947 diesen neuen Theorietypus, der ursprünglich die Steuerung technischer Prozesse erklären sollte. Erst Jahre später setzte sich die Einsicht durch, dass sich auch organische Prozesse durch das Konzept erklären lassen. Aus der Fülle unterschiedlicher systemtheoretischer Ansätze sticht nicht zuletzt aufgrund ihrer großen Popularität die funktional-strukturelle Theorie sozialer Systeme von *Luhmann* besonders hervor. Die Systemtheorie kann als „Supertheorie“ verstanden werden, die sowohl Kommunikation als auch Gesellschaften als soziale Systeme begreift und in der Lage ist, die Leistungen von Kommunikation für komplexere Systeme zu erfassen und zu analysieren.¹⁰²

Wie bereits die Namensgebung erkennen lässt, ist der Systembegriff für die Theorie *Luhmanns* von höchster Relevanz und soll deshalb an dieser Stelle näher betrachtet werden.

„Wissenschaftlich ist ein System definiert als eine Menge von untereinander abhängigen Elementen und Beziehungen.(...) Soziale Systeme im Verständnis der funktional-strukturellen Systemtheorie von *Luhmann* sind umweltoffene Systeme, die nicht aus konkreten Menschen oder Materialien bestehen, sondern nur aus Handlungen (Kommunikationsakten).“¹⁰³

Diese Feststellung *Mertens* lässt erkennen, dass Kommunikation für das Funktionieren sozialer Systeme von fundamentaler Bedeutung ist, weshalb dieses Phänomen als Kernelement der Systemtheorie anzusehen ist, da die Existenz von Gemeinschaften ohne Kommunikation ausgeschlossen wäre. *Luhmann* selbst hält diesbezüglich fest, dass soziale Systeme aus Kommunikation und aus deren Zurechnung als Handlung bestehen.¹⁰⁴

„Wie klein oder wie groß kann ein soziales System sein? Hier gilt, dass Kommunikation das kleinste und flüchtigste Sozialsystem darstellt, das alle anderen größeren Systeme erzeugt und zugleich

¹⁰² vgl. Merten, K. 1999, S. 101. M.w.V..

¹⁰³ a.a.O., S. 83, 93.

¹⁰⁴ vgl. Luhmann, N. 1984, S. 240.

integratives Element dieser größeren Systeme (z.B. Gruppen, Organisationen, Wirtschafts- und Wissenschaftssystemen) ist.“¹⁰⁵

Soziale Systeme, zu denen also gleichfalls Unternehmen zählen, heben sich durch interne Prozesse von ihrer Umwelt ab, da diese für Außenstehende keinen bzw. einen anderen Sinn ergeben. „Die Grenzen des Systems werden durch die Systemzurechenbarkeit – also den Sinn – der Handlungen definiert (...).“¹⁰⁶ Aus systemtheoretischer Sicht ist demnach jede Information, die durch Kommunikation freigesetzt wird, ein Bestandteil des einzigartigen Sinnverständnisses sozialer Systeme. Kommunikation gilt dabei als die elementare Einheit der Selbstkonstitution, während Handlung die elementare Einheit der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung sozialer Systeme ist.¹⁰⁷

Merten deutet auf *Luhmann* verweisend an, dass Sinn eine „Verweisungsstruktur“ verkörpert, die den nächsten Schritt zur Selektion definiert, indem Handlung und Wahrnehmung im Kontext früherer Handlungen betrachtet werden und somit ihren Sinn erhalten.¹⁰⁸ Es ist leicht einzusehen, dass Handlungen nur unter spezifischen Umständen und Voraussetzungen in den Augen der Kommunizierenden einen Sinn ergeben. Seinen Sinn erhält das Geschehen im Unternehmen aus zwei Gründen heraus: Zum einen sind es bestimmte unternehmensinterne Regeln, Werte und Normen, die Unternehmen von ihrer Umwelt abgrenzen; zum zweiten wird die Trennlinie zwischen Umwelt und Unternehmen in der Ausrichtung seiner Aktivitäten auf ein bestimmtes Ziel hin sichtbar.

Aufgrund der überragenden Bedeutung von Kommunikationsprozessen für die Systemtheorie könnte man sie auch als Kommunikationstheorie auffassen, die darauf abzielt, alle Wesenszüge und Abläufe des Miteinanders durch dieses Phänomen zu erklären. Auch wenn die Systemtheorie sich durch eine im Vergleich zu vielen anderen Theorien abstrakten Argumentationsform auszeichnet, markiert sie nicht zuletzt durch die Erfassung komplexer Zusammenhänge einen neuen Meilenstein der Kommunikationswissenschaft, da das Geschehen hier nicht durch kausale, sondern reflexive Zusammenhänge analysiert wird. Dadurch wird der zuvor lange propagierte Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zugunsten einer weiterführenden Perspektive überwunden, die eine neue Komplexitätsstufe in der Betrachtungsweise beschreitet.

Die Systemtheorie bietet im Vergleich zu anderen Ansätzen als Grundlage für weitere wissenschaftliche Analysen verschiedene Vorteile. So ist das weit gefasste

¹⁰⁵ Merten, K. 1999, S. 95.

¹⁰⁶ a.a.O., S. 93.

¹⁰⁷ vgl. Luhmann, N. 1984, S. 241.

¹⁰⁸ vgl. Merten, K. 1999, S. 98. M.w.V..

Kommunikationsverständnis in Verbindung mit dem dieser Disziplin beigemessenen hohen Stellenwert in der Systemtheorie eine notwendige Voraussetzung dafür, dass alle wesentlichen Implikationen von Kommunikation aufgenommen werden können.¹⁰⁹ Die Vorzüge der Systemtheorie bei der Untersuchung kommunikationswissenschaftlicher Phänomene lassen sich wie folgt zusammenfassen:¹¹⁰

- Da Systeme auf reflexiven Strukturen basieren, kann man bei Beschreibungen ohne kausale Annahmen auskommen (Non-Kausalitätspotential).
- Systeme können auf verschiedenen Aggregatebenen bestehen und sich mit ihren Erkenntnissen gegenseitig versorgen (Heuristikpotential).
- Systeme verschiedener Ebenen können in Beziehung zueinander gesetzt werden (Relationspotential).
- Kommunikation als kleinstes (soziales) System katalysiert und stabilisiert alle höheren sozialen Systeme, insbesondere Gesellschaften (Emergenzpotential).

Vorangestellte Punkte verdeutlichen die vielfältigen Potentiale der Systemtheorie im Hinblick auf eine tief greifende, breit angelegte Auseinandersetzung mit dem Begriff Kommunikation. *Luhmanns* Verständnis von Kommunikation verleiht dieser den Status des wichtigsten Kernelements sozialer Systeme, das diese hervorbringt und am Leben erhält. Auf diese Sonderrolle von Kommunikation soll folgend näher eingegangen werden, um die Grundlage dafür zu schaffen, die Thesen und Annahmen *Luhmanns* als theoretischen Bezugsrahmen und Inspiration wiederholt in den Verlauf dieser Arbeit einfließen lassen zu können. Dazu ist es zunächst notwendig, sich einige Kernbegriffe seiner Arbeiten in kompakter Form vor Augen zu führen.

3.4.1 Autopoietische Systeme und Selbstreferenz

Die Produktion und Reproduktion sozialer Systeme vollzieht sich in Form von Kommunikation, wobei die Entstehung an eine vom System selbst wahrgenommene Differenz zu seiner Umwelt gekoppelt ist. Zur Erklärung dieses Sachverhalts ist die Einführung des Begriffes Autopoiesis hilfreich. Autopoietische Systeme funktionieren operational geschlossen und sind auf der Basis der je spezifischen Operationsmodi von Leben, Bewusstsein und Kommunikation zu unterscheiden.¹¹¹ „Wie der Begriff „poiesis“

¹⁰⁹ vgl. Merten, K. 1977, S. 162.

¹¹⁰ vgl. Merten, K. 1993, S. 194f.

¹¹¹ vgl. Brock, B. (k. J.), Onlinequelle.

besagt, geht es um Herstellung eines Werkes, um Erzeugung des Systems als sein eigenes Produkt.“¹¹²

Mit Geschlossenheit ist in diesem Zusammenhang nicht gemeint, dass keine Verbindung zwischen Systemen und ihrer Umgebung bestünde. Die Fähigkeit von Systemen, zwischen sich selbst und ihrer Umwelt zu differenzieren, bedeutet für sie eine Form der Daseinsberechtigung, da ohne solche Unterschiede eine Verschmelzung der beiden stattfinden würde. Auch wenn autopoietische Systeme keine Operationen außerhalb ihrer eigenen Grenzen durchführen und alle Prozesse der Informationserzeugung und Verarbeitung intern stattfinden, ist doch die Fähigkeit zur aktiven Auseinandersetzung mit der Umwelt gegeben. Diese ist schon deshalb unverzichtbar, da das System selbstverständlich nicht über alle Ursachen verfügt, die zur Selbstproduktion erforderlich sind.¹¹³ Durch den Kontakt nach außen wird der Aufbau systemeigener Strukturen provoziert und der nötige Input für die Kommunikation innerhalb des Systems geliefert, indem eine ständig fortlaufende Differenzierung zwischen ihm und seiner Umgebung vorgenommen wird.¹¹⁴

Ein autopoietisches System ist auf Kommunikation angewiesen, um aus ihrer Prozessierung Erkenntnisse ableiten zu können und Orientierungspunkte für Handlungen zu erhalten. Mit Kommunikation werden demzufolge nicht nur die Elemente beschrieben, aus denen soziale Systeme bestehen, sondern gleichzeitig auch die sich hinter ihrer Ausformung und Instandhaltung verbergenden Funktionsweisen und Prozesse.

Das Konzept der Autopoiesis wurde ursprünglich von den Biologen *Maturana* und *Varela* entworfen, die es auf lebende Systeme bezogen.¹¹⁵ Die von *Luhmann* vorgenommene Adaption des Konstrukts ist nicht unumstritten, da die strikten Regeln der Naturwissenschaften sich nicht problemlos auf abstrakte Konstruktionen übertragen lassen. Trotzdem wird der Begriff Autopoiesis zumindest in Teilen von verschiedenen Wissenschaftsgebieten aufgegriffen und so auch dazu verwendet, die Funktionsweisen sozialer Gemeinschaften zu erfassen und zu erklären. *Luhmann* hält diese vielseitige Verwendung des Phänomens deshalb für legitim, weil offen bleibt, durch welche materiellen Operationen die Autopoiesis durchgeführt wird: „Das können biochemische oder neurophysiologische Operationen, aber auch bewusste Dispositionen über Aufmerksamkeit sein oder Kommunikationen.“¹¹⁶

¹¹² Luhmann, N. 2006, S. 48.

¹¹³ vgl. ebd..

¹¹⁴ vgl. Brock, B. (k. J.), Onlinequelle.

¹¹⁵ vgl. ausführlich: Maturana, H. R./Varela, F. J. 1975.

¹¹⁶ Luhmann, N. 2006, S. 49.

Wenn Systeme sich, wie es von der Autopoiesis gefordert wird, selbst produzieren und reproduzieren, drängt sich die Frage auf, wie genau dieser Prozess vonstatten geht. Eine wichtige Rolle bei diesem Vorgang spielt die Selbstreferenz als eng an die Autopoiesis gekoppelter Grundbegriff der Systemtheorie.

Die Selbstreferenz dient Systemen dazu, den Erkenntnisstand bezüglich ihrer selbst ständig zu erweitern und sich damit sozusagen in Schwingung zu versetzen. Das System agiert dabei weitgehend autonom, ohne auf Impulse der Umwelt angewiesen zu sein, wobei es sich immer über seine Unterscheidung zur Umgebung klar ist. Selbstreferenz vollzieht sich immer in Form von Kommunikation, die damit ebenfalls stets auf sich selbst verweist und damit den Ansprüchen der Selbstreferenz gerecht wird. Der hier nachgezeichnete Resonanzprozess systemeigener Operationen spiegelt ihren eigendynamischen Charakter sowie ihre hohe Eigenkomplexität wider. Brock unterteilt, indem er auf *Luhmanns* Thesen verweist, das Phänomen der Selbstreferenz in drei Bereiche:¹¹⁷

- Basale Selbstreferenz ist die Selbstreferenz auf der Ebene der Elemente, die sich als kurzfristige Ereignisse selbst als mögliche Folge und Identität innerhalb der Reproduktionskette verstehen und auf sich selbst Bezug nehmen.
- Prozessuale Selbstreferenz (Reflexivität) bezeichnet den Fall, dass sich ein Prozess mit Hilfe der Differenz zwischen vorherigem und späterem Zustand auf sich selbst bezieht. Dieser Prozess erfüllt häufig eine Kontrollfunktion (im Zuge der Kommunikation wird so beispielsweise das Verstehen überprüft).
- Selbstreferenz als Systemreferenz (Reflexion) beschreibt die Abgrenzung des Systems von seiner Umwelt. Das System nimmt Bezug auf sich selbst und definiert sich damit fortlaufend über seine eigenen Aktivitäten.

Die Betonung der Selbstreferenz sozialer Systeme bei Luhmann könnte vermuten lassen, dass Beziehungen zur Umwelt für das System bedeutungslos wären. Es soll an dieser Stelle unter Bezugnahme auf *Hahne* nochmals darauf verwiesen werden, dass im Falle einer Fremdreferenz von Systemen stets simultan auf Fremdes und Eigenes verwiesen wird, indem eine „mitlaufende Selbstreferenz“ immer mitschwingt.¹¹⁸ Fremdbezüge werden in der Theorie also nicht vernachlässigt, sondern im Rahmen der Selbstreferenz mit berücksichtigt.

¹¹⁷ vgl. Brock, B. (k. J.), Onlinequelle.

¹¹⁸ vgl. Hahne, A. 1998, S. 164.

Autopoiesis und Selbstreferenz als zentrale Begriffe der Systemtheorie verweisen auf zwei grundlegende Annahmen dieser und müssen bei einer näheren Auseinandersetzung mit sozialen Systemen beachtet werden. Resümierend bleibt festzuhalten, dass soziale Systeme autonom agieren und damit nur sich selbst verpflichtet sind. Dieser Selbstbezug äußert sich in Form der Selbstreferenz, die aufzeigt, auf welchen Ebenen Systeme auf sich selbst verweisend operieren, um sich gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen und behaupten zu können. Mit *Luhmann* argumentiert ist die elementare Einheit, aus der selbstreferenzielle soziale Systeme gebildet werden, Kommunikation.¹¹⁹ Kommunikation ist demnach zugleich als Grundbestandteil und Operationstypus sozialer Systeme zu verstehen, durch den sie Selbstbezug praktizieren, die Abgrenzung zur Umwelt aufrechterhalten und Handlungsautonomie erreichen.

3.4.2 Die Rolle des Menschen in der Systemtheorie

„Soziale Systeme im Verständnis der funktional-strukturellen Systemtheorie von *Luhmann* sind umweltoffene Systeme, die nicht aus konkreten Menschen oder Materialien bestehen, sondern nur aus Handlungen (Kommunikationsakten).“¹²⁰ Anhand dieser Worte wird bereits deutlich, dass die Kommunikation in der Systemtheorie einen weitaus höheren Stellenwert einnimmt als der Mensch. *Luhmann* selbst hält an dieser von vielen Seiten geradezu als Provokation gedeuteten Ansicht fest, indem er schreibt: „Der basale Prozess sozialer Systeme, der die Elemente produziert, aus denen diese Systeme bestehen, kann (...) nur Kommunikation sein.“¹²¹

Ein zentraler Kritikpunkt an *Luhmanns* systemtheoretischem Verständnis besteht folgerichtig darin, dass das Individuum nicht die ihm aus vielen anderen Wissenschaftsbereichen zuerkannte Aufmerksamkeit erfährt, sondern lediglich eine Nebenrolle auf der systemtheoretischen Bühne spielt. *Witzer* greift diesen Umstand auf und bemängelt, dass dem Menschen in *Luhmanns* Verständnis der Systemtheorie lediglich die Rolle als Hilfsmittel zugestanden wird, ohne dessen fundamentaler Bedeutung für den Fortbestand des Systems Rechnung zu tragen.¹²²

„Der Mensch als solcher ist kein Element der Gesellschaft, weil Elemente der Gesellschaft lediglich Kommunikationen sein können, aber, und dies ist entscheidend, ohne das individuelle Bewusstsein,

¹¹⁹ vgl. Luhmann, N. 1981, S. 17.

¹²⁰ Merten, K. 1999, S. 93.

¹²¹ Luhmann, N. 1984, S. 192.

¹²² vgl. Witzer, B. 1992, S. 36.

das der Kommunikation eigene Komplexität zur Verfügung stellt, ist eine Ausdifferenzierung sozialer Systeme und Kommunikation schlechterdings nicht möglich.“¹²³

Brock macht mit diesen Worten deutlich, dass der Mensch als solcher zwar nicht im Zentrum der Betrachtungen *Luhmanns* steht, jedoch stets im Hintergrund mitwirkt. Auch wenn *Luhmann* in seiner Theorie nicht ausdrücklich auf Individuen oder kognitive Systeme als Akteure der Kommunikation verweist, so macht er doch Zugeständnisse an ihre Existenz. Psychische und soziale Systeme können anhand ihrer unterschiedlichen Operationstypen unterschieden werden, da auf der einen Seite das Bewusstsein und auf der anderen die Kommunikation als Funktionsgrundlage dient. *Luhmann* selbst führt zwei Begriffe in seine Arbeiten ein, mit denen er kognitiven Systemen sozusagen indirekt Zugang zu seinen Ausführungen gewährt. Mit den Begriffen „alter“ und „alter ego“ führt *Luhmann* Platzhalter in seine Theorie ein, die es ihm ermöglichen, auch zwischenmenschliche Phänomene zu behandeln, ohne explizit auf Individuen zu verweisen.

Die Kritik an der mangelnden Würdigung des menschlichen Beitrags zum Entstehen und Funktionieren sozialer Systeme wird zudem entschärft, wenn man sich vor Augen hält, dass Menschen auf das soziale System Unternehmen und damit gleichzeitig auf die Wirtschaft als Ganzes schon deshalb prägend wirken, weil diese ohne ihr Mitwirken nie entstanden wären. Eine fehlende ausdrückliche Erwähnung der untrennbaren Verbindung zwischen Menschen und sozialen Systemen scheint deshalb zwar nicht unbedingt glücklich, kann in gewisser Weise aber als überflüssig angesehen werden, da in jeder Kommunikationstheorie zwangsläufig auch das Individuum thematisiert wird, unabhängig davon, ob es direkt zum Untersuchungsgegenstand wird oder nicht. *Luhmann* selbst versucht der Kritik an der Menschenrolle in seinem Theorieverständnis mäßigend zu begegnen, indem er im Hinblick auf sein systemtheoretisches Grundverständnis festhält:

„Sie soll für alles zuständig sein, was in der Gesellschaft passiert, aber sie ist nicht notwendigerweise die einzig richtige Konzeption. Das hat ja auch mit der Fundierung in Paradoxien zu tun. Mein Stil ist ja auch ironisch, um das genau zu markieren. Ich will damit sagen, nehmt mich bitte nicht zu ernst oder versteht mich bitte nicht zu schnell.“¹²⁴

Mit diesen Worten verdeutlicht *Luhmann*, dass er auf seine ganz eigene und häufig auch ungewöhnliche Art argumentiert und modelliert, wobei er diese Form der

¹²³ vgl. Brock, B. (k. J.), Onlinequelle.

¹²⁴ Interview mit Luhmann, N. 1996. Zit. in: Hillebrandt, F. 2005, Onlinequelle.

Herangehensweise weder als die einzig richtige ansieht, noch den Anspruch erhebt, dass seine Grundannahmen und Erkenntnisse jeder kritischen Untersuchung standhalten würden. Schließlich geht es ihm nicht darum, beweisbare Gesetze zu formulieren, die den Prüfmethode der Naturwissenschaften gerecht würden. Vielmehr will er Grundzüge des sozialen Lebens ergründen, aus denen sich wertvolle Erkenntnisse für alle Bereiche ableiten lassen, in denen Menschen agieren und kommunizieren. Dass dieses von ihm selbst entworfene Anforderungsprofil nicht zu Ergebnissen führt, die anhand mathematischer Formeln abgebildet und begriffen werden können, liegt dabei auf der Hand.

3.4.3 Der Kommunikationsbegriff im systemtheoretischen Verständnis

Die überragende Bedeutung von Kommunikation in der Systemtheorie wurde bereits angedeutet und soll an dieser Stelle weiter vertieft werden, um das von *Luhmann* vertretene Kommunikationsverständnis richtig zu begreifen und für weiterführende Analyseschritte nutzen zu können. Kommunikation selbst ist als kleinstes, flüchtiges System Keimzelle für alle soziale Evolution.¹²⁵ „Ohne Kommunikation gibt es keine menschlichen Beziehungen, ja kein menschliches Leben.“¹²⁶ Hier wird betont, dass erst durch Kommunikation Existenz möglich und die Realität geprägt wird, sodass sowohl für das Individuum als auch für soziale Gebilde Kommunikation zugleich „Nährboden“ als auch „Nahrung“ ist.

Die Relevanz von Kommunikation im systemtheoretischen Kontext ist mit diesen Worten angemessen umrissen und kann kaum überbewertet werden. Es drängt sich dabei die Frage auf, was genau sich hinter diesem allem anderen übergeordneten Begriff verbirgt, der so vielseitigen und weitreichenden Einfluss auf das menschliche Leben und die Gemeinschaft übt. *Luhmann* beschreibt Kommunikation als laufendes Prozessieren der Differenz von Wissen und Nichtwissen, ohne dass es dazu nötig wäre, die Wissens- bzw. Nichtwissensbestände in den beteiligten Individuen oder Maschinen zu ermitteln.¹²⁷

„Der Begriff bezeichnet hier nicht einfach ein Mitteilungshandeln, das Informationen ‘überträgt’, sondern eine eigenständige autopoietische Operation, die drei verschiedene Selektionen, nämlich Information, Mitteilung und Verstehen, zu einer emergenten Einheit verknüpft, an die weitere Kommunikationen anschließen können.“¹²⁸

¹²⁵ vgl. Merten, K. 1977, S. 162.

¹²⁶ vgl. Luhmann, N. 1981, S. 25.

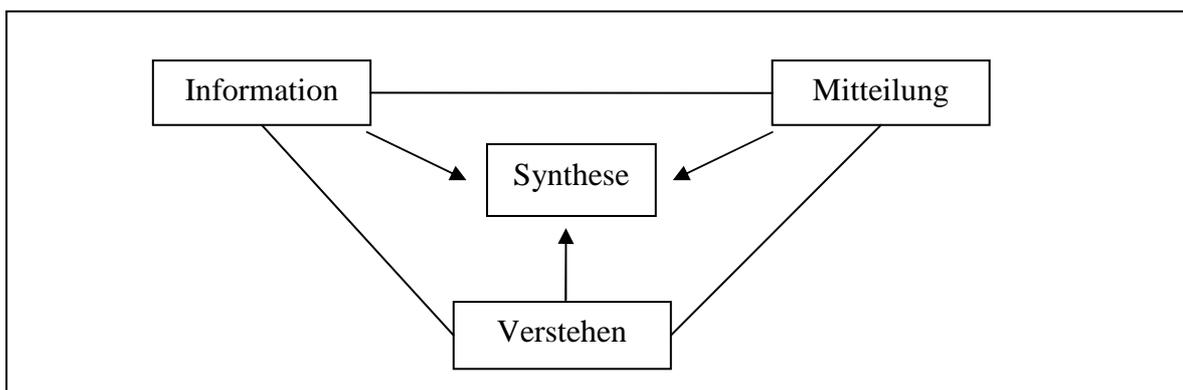
¹²⁷ vgl. Luhmann, N. 1997, S. 303.

¹²⁸ Luhmann, N. 1986, S. 267.

Der hier dargelegte Definitionsvorschlag gibt sich mit dem vor allem in der Nachrichtentechnik häufig vertretenen Verständnis von Kommunikation als Informationsübertragung nicht zufrieden und löst sich somit von der Übertragungsmetapher, die sich auf das Kodieren, die physikalische Übertragung und das Dekodieren einer Information bezieht. Zu kritisieren ist an diesem Ansatz vor allem, dass Aspekte des Verstehens, Interpretierens und der Bedeutungszuordnung ausgeklammert werden, die sich bei kommunizierenden Menschen vollziehen.¹²⁹

Das von *Luhmann* konzipierte Kommunikationsbild greift diese Kritik auf und löst sich, wie von *Pribilla* gefordert, konsequent von der vereinfachenden Vorstellung eines Informationsaustausches zwischen Individuen, indem zusätzliche Prozesse in die Betrachtung integriert werden:

Abbildung 11: Kommunikation als dreifacher Selektionsprozess



Quelle: Darstellung in Anlehnung an: Luhmann, N. 1986, S. 267.

An erster Stelle der Kommunikationsselektionen steht die Auswahl der Information, die zum Gegenstand der Kommunikation werden soll. Bereits diese Selektionsleistung entscheidet maßgeblich über den späteren Erfolg der Kommunikation, da nur eine geeignete Vorauswahl von Inhalten die gewünschte Aufmerksamkeit erregen und so die Voraussetzung dafür erfüllen kann, auch richtig verstanden zu werden. Im Rahmen dieses ersten Teilprozesses entscheidet sich, welche Informationen außen vor gelassen werden bzw. welche in Form einer Mitteilung zum Objekt der Kommunikation werden.¹³⁰

In der nächsten Phase wird die Information für die Übertragung „präpariert“, indem sie als Mitteilung zum Selektionsvorschlag wird. „Die Mitteilung muss die Information duplizieren, sie nämlich einerseits draußen lassen und sie andererseits zur Mitteilung

¹²⁹ vgl. Pribilla, P. et al. 1996, S. 12.

¹³⁰ vgl. Luhmann, N. 1984, S. 197.

verwenden und ihr eine dafür geeignete Zweitform geben, zum Beispiel eine sprachliche (und eventuell lautliche, schriftliche, etc.).¹³¹ „Die Bedeutsamkeit von Information (...) wird ihr vom System zu einem bestimmten Zeitpunkt zugeschrieben. Als Mitteilung wendet sie sich als vom System ausgewählter Vorschlag an einen Empfänger“¹³²

Der hier beschriebene Modifikationsprozess von Informationen in ein kommunikationsgerechtes Format ist vergleichbar mit dem vor allem aus nachrichtentechnischen Kommunikationsmodellen bekannten Prozess der Kodierung, durch den Inhalte vom Sender zur Übertragung vorbereitet werden, um später vom Empfänger dekodiert zu werden. Zudem sind Parallelen zum Modell der Wissensvermittlung von *Nonaka/Takeuchi* erkennbar, die bereits weiter vorne ausführlich dargestellt wurden (vgl. Kapitel 3.2.2).

Die Begriffsverwendung in der Systemtheorie unterscheidet sich vor allem dadurch von vielen anderen Ansätzen, dass hier nicht die Information, sondern die Mitteilung zum Objekt der Kommunikation wird.

Der Kommunikationsprozess findet seinen Abschluss mit der dritten und letzten Selektion, die durch das Verstehen der Mitteilung vollzogen wird. Voraussetzung dafür ist, dass der Empfänger die Mitteilung von der Information unterscheiden kann, indem er bemerkt, dass der Sender sich mit seinem Mitteilungsverhalten auf ihn bezieht bzw. an ihn wendet.¹³³ Das Selektionsangebot muss also wahrgenommen und zudem im intendierten Sinne verstanden werden, damit Kommunikation realisiert ist und das Prozessieren der drei Selektionen als kleinste Einheit der Kommunikation als abgeschlossen gilt. Damit soll keineswegs angedeutet werden, dass Kommunikation nach der Prozessierung der drei Selektionsleistungen beendet wäre, da diese neue Anschlusspunkte für Kommunikationen bieten und so eine unendliche Verkettung aufeinander bezogener Selektionsleistungen entsteht.

Festzuhalten ist, dass Verständigung keineswegs immer in einem Konsens münden muss, da für Kommunikation im Sinne *Luhmanns* lediglich das Verstehen des Selektionsangebots von Bedeutung ist, nicht aber die Annahme bzw. Ablehnung der Mitteilung, die als vierte Selektion der Kommunikation gilt, aber streng nach *Luhmann* nicht zu dieser zählt, sondern bereits als Anschlussakt anzusehen ist. Dieser ist insbesondere bedeutsam für die Bewertung von Kommunikationsvorgängen, da er offenbart, ob eine Mitteilung erfolgreich war im Hervorbringen einer intendierten Reaktion auf Empfängerseite. Auch *Luhmann*

¹³¹ Luhmann, N. 1984, S. 197.

¹³² Kortzfleisch, H. F. O. von 2004, S. 260.

¹³³ vgl. Brock, B. (k. J.), Onlinequelle.

selbst misst der Annahme/Ablehnung von Mitteilungen offenbar große Bedeutung bei, auch wenn er diese nicht als Selektion der Kommunikation erwähnt: „Erst die Reaktion schließt die Kommunikation ab, und erst an ihr kann man ablesen, was als Einheit zustande gekommen ist.“¹³⁴ Anschlusshandlungen können so gewissermaßen als Indikator für die Erfolgsmessung von Kommunikation herangezogen werden, ohne dass sie streng genommen zum eigentlichen Prozess dieser gehören. *Martens* spricht sich vor allem im Hinblick auf den Unternehmenskontext dafür aus, die Annahme/Ablehnung als festen Bestandteil der Kommunikation zu begreifen. Er argumentiert in diesem Zusammenhang, dass Informationen über das Verstehen hinaus angenommen werden und auch akzeptiert werden muss, um die systemtheoretische Perspektive zu einer Kommunikationstheorie der Unternehmung zu konkretisieren.¹³⁵

4 Unternehmensinterne Kommunikation (IK)

Wie bereits erwähnt, wurde Kommunikation im betriebswirtschaftlichen Kontext erstmals in den 1970er Jahren diskutiert, wobei die Informationsversorgung ins Zentrum der Betrachtung gerückt wurde und organisatorisch-technische Gestaltungsmöglichkeiten des Kommunikationssystems das Interesse bestimmten.¹³⁶

Es gibt eine Reihe gängiger Bezeichnungen für die Kommunikation innerhalb von Organisationen, wobei Internal Communication und Organizational Communication (Organisationskommunikation) die am häufigsten genannten sind.¹³⁷ Darüber hinaus existiert noch eine ganze Vielfalt alternativer Ausdrücke, die teilweise gleichbedeutend in der Literatur verwendet werden. Zu diesen gehören z.B. Mitarbeiterkommunikation, Internal Relations, Internal Public Relations oder Interne Kommunikation.

Auch *Meier* konstatiert, dass sich bisher keine allgemein anerkannte definitorische Abgrenzung einzelner Begrifflichkeiten in der deutschsprachigen Literatur durchsetzen konnte, die mit dem Thema „Kommunikation im Unternehmen“ in Verbindung stehen; so werden Schlagwörter wie „innerbetriebliche Kommunikation“, „Mitarbeiterinformation“, „Interne Kommunikation“ oder „Mitarbeiterkommunikation“ häufig synonym verwendet.¹³⁸

¹³⁴ Luhmann, N. 1984, S. 212.

¹³⁵ vgl. Martens, W. 1989, S. 120.

¹³⁶ vgl. Wahren, H.-K. E. 1987, S. 46. M.w.V..

¹³⁷ vgl. Hochschule für Wirtschaft Luzern (Hrsg.) (k. A.) 2005, Onlinequelle.

¹³⁸ vgl. Meier, P. 2000, S. 13.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll mit dem Begriff Interne Kommunikation (IK) gearbeitet werden, da er adäquat und umfassend auf das damit beschriebene Geschehen im Unternehmen verweist, ohne zusätzliche, verwirrende Bezüge herzustellen.

„Das betriebswirtschaftliche Verständnis von Kommunikation richtet sich unter Berücksichtigung psychologischer und sozialer Aspekte vor allem auf den geschäftlichen Vorgang, bei dem Informationen zwischen Menschen zum Zwecke der aufgabenbezogenen Verständigung ausgetauscht werden.“¹³⁹

Diese allgemeine Definition der IK lässt ein interdisziplinäres Verständnis erkennen und spiegelt damit eine moderne Auffassung wider, indem sie über technisch-mechanische Aspekte hinausgehend auch das Individuum und die Gemeinschaft betreffende Gesichtspunkte aufgreift.

IK kann als die Informationszirkulation im Unternehmen beschrieben werden, die sich keineswegs auf den einseitigen Informationsfluss „top-down“ entlang der Hierarchiestufen beschränkt. In Theorie und Praxis wird nicht selten übersehen, dass Kommunikation einen wechselseitigen Austausch von Informationen beschreibt und meist mit Rückkopplungseffekten verbunden ist. Wird dieses wichtige Merkmal übersehen, ergibt sich daraus eine vereinfachte Sichtweise, die in vielen Unternehmen zu dem Missstand geführt hat, dass dort bis heute eher informiert statt kommuniziert wird.¹⁴⁰ IK wird in diesen Fällen zur Einbahnstraße, auf der arbeitsrelevante Informationen an Mitarbeiter verteilt werden. So kann hier genau genommen nicht von Kommunikation gesprochen werden, da die Zirkulation von Informationen auf und zwischen den Hierarchiestufen kaum berücksichtigt wird. Diese Auffassung ist deshalb irreführend, weil das Phänomen IK auch Informationsprozesse umfasst, die horizontal bzw. in Richtung „bottom-up“ verlaufen und zudem auch informelle Informationsprozesse eine wichtige Rolle spielen. Ein zeitgemäßes Verständnis der IK muss folglich alle Richtungen der Informationsströme im Unternehmen beachten und zudem auch nichtorganisierte Komponenten aufgreifen, um alle Nuancen der Disziplin in der Strategieplanung berücksichtigen zu können. Nur ein angemessenes, ernsthaft betriebenes internes Kommunikationsmanagement kann zur vollen Ausschöpfung von Potentialen führen, indem Mitarbeiter optimal motiviert und qualifiziert werden, wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufzuzeigen ist.

¹³⁹ Pribilla, P. et al. 1996, S. 13.

¹⁴⁰ vgl. Jörg, P. 1998, S. 8.

4.1 Stellenwert und Zuordnungsproblematik der IK in Unternehmen

„Bis weit in die 90er Jahre hinein fristete die »Mitarbeiterinformation« bzw. die »Interne Kommunikation« in den meisten Unternehmen ein Mauerblümchen-Dasein; von der Geschäftsleitung als Sozialleistung betrachtet und eher geduldet, denn geliebt.“¹⁴¹ Erst Mitte der 1990er Jahre konnte sich die IK nach und nach aus ihrem Dasein im Schatten der externen Kommunikation befreien und hat mittlerweile ihren eigenständigen Stellenwert im Bewusstsein vieler Verantwortlicher in Unternehmen behaupten können, auch wenn diese Erkenntnis bisher keineswegs in allen Fällen zu einem angemessenen Einsatz dieser Disziplin geführt hat.

„Auch wenn die Bedeutsamkeit innerbetrieblicher Information zunehmend propagiert wird, so wird doch von verschiedenen Seiten die planmäßige Gestaltung von Information und Kommunikation im Unternehmen als „weitgehend vernachlässigt“ (...) und der Stellenwert der internen im Vergleich zur externen PR (Public Relations) als gering bezeichnet (...).“¹⁴²

Ein Grund für die nach wie vor häufig in Unternehmen zu beobachtende mangelnde Wertschätzung der IK ist mit Sicherheit darin zu sehen, dass sie zu den genannten weichen Erfolgsfaktoren gehört, die ihre Wirkung erst zeitlich versetzt entfalten und damit nur sehr bedingt als geeignetes Mittel zur kurzfristigen Ertragsoptimierung einsetzbar ist. Dies liegt daran, dass eine Beurteilung der Wirksamkeit kommunikationsbezogener Maßnahmen kaum einzeln erfolgen kann, da das Mitarbeiterverhalten gleichzeitig von einer ganzen Reihe unterschiedlicher Einflussfaktoren bestimmt wird. Noch schwieriger ist es, in der Folge die Auswirkungen interner Kommunikationsmaßnahmen auf den Erfolg des Unternehmens in Form von Absatz- und Ertragszahlen zu belegen. Zwar ist der finanzielle Erfolg zweifelsfrei eng an das Agieren der Mitarbeiter gekoppelt, jedoch ist die Analyse der genauen Ursache-Wirkungszusammenhänge aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Einflussvariablen nur schwer möglich. Eine realitätsnahe Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen ist somit nur sehr eingeschränkt durchführbar, da eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen auf der Basis einer Aufwands- und Ertragsrechnung sehr ungenau und daher unzweckmäßig ist.¹⁴³

¹⁴¹ Schick, S. 2002, S. 3.

¹⁴² Winterstein, H. 1996, S. 39. M.w.V..

¹⁴³ vgl. Redel, W. 1982, S. 273.

Die Situation der IK scheint sich trotz dieser schwierigen Ausgangslage allmählich zu verbessern, da Bemühungen zur überfälligen Aufwertung der Disziplin in vielen Unternehmen zu beobachten sind.

„Zunehmend sind aber vor allem in Großunternehmen deutliche Anstrengungen auf diesem Gebiet zu verzeichnen und z.B. Stellen für Kommunikationsbeauftragte oder (...) ganze Abteilungen für Unternehmenskommunikation eingerichtet worden.“¹⁴⁴ Ein Problem besteht in diesem Zusammenhang darin, dass die Einrichtung einer Abteilung zur klaren Abgrenzung des Kompetenzbereichs für kleinere Unternehmen schon aus Kostengründen kaum möglich ist. Die Frage nach der Zuständigkeit im Funktionsbereich der IK wird folgerichtig von Unternehmen sehr unterschiedlich beantwortet, da der Verantwortungsbereich häufig entweder in aufgabenverwandte Abteilungen integriert wird oder aber einer Zuordnung gänzlich entbehrt, wie die folgenden Ergebnisse einer in 300 österreichischen Unternehmen durchgeführten Umfrage aus dem Jahre 2004 belegt:¹⁴⁵

Personalabteilung =	35%
Keine klare Zuordnung =	25%
Geschäftsleitung =	17%
Eigene Abteilung =	17%
Public Relations =	6 %

Als besonders brisant im Hinblick auf diese Zahlen ist zu werten, dass die IK in einem Viertel der befragten Unternehmen offenbar ohne erkennliche Rahmenstrategie oder geplante Ausgestaltung dasteht, da bisher keine explizite Verteilung des Verantwortungsbereichs stattgefunden hat. Immerhin ergibt eine weitere Studie aus dem Jahr 2005, dass zumindest 36 Prozent der kontaktierten Unternehmen bereits über einen eigenen Manager für Interne Kommunikation verfügen und bei 35 Prozent der Firmen die Leiter PR und Öffentlichkeitsarbeit für die „Inhouse Communication“ verantwortlich sind.¹⁴⁶ Der hier erkennbare Ansatz eines strukturierten, ernst zu nehmenden Umgangs mit internen Informationsprozessen kann nur als Tropfen auf den heißen Stein gewertet werden, da die überragende Bedeutung des internen Kommunikationsgeschehens von zahlreichen Unternehmen offenbar noch nicht erkannt bzw. akzeptiert wurde. Es ist kaum anders erklärbar, dass die Organisation in vielen Fällen von Abteilungen übernommen

¹⁴⁴ Winterstein, H. 1996, S. 39.

¹⁴⁵ vgl. ikp (Kommunikationsplanung und Öffentlichkeitsarbeit GmbH) (Hrsg.) (k. A.) 2005, Onlinequelle.

¹⁴⁶ vgl. „TNS Emnid“ Umfrage „Interne Kommunikation“ im Auftrag des Forum Corporate Publishing (FCP). Zit. in: Media & Marketing (Hrsg.) (k. A.) 2005, Onlinequelle.

wird, deren Kerngeschäft nur weitläufig mit dem Thema verwandt ist. Auf Expertenwissen muss in diesen Fällen verzichtet werden, da entsprechende Aufgaben eher nebenher erledigt werden müssen, damit die eigentliche Hauptaufgabe der Abteilung nicht vernachlässigt wird. Es ist folgerichtig dafür zu plädieren, dass die der IK beigemessene Relevanz auf den Prüfstand gestellt wird. Dabei stellt sich die Frage, ob die bereits vollzogenen Maßnahmen und Bemühungen als ausreichend anzusehen sind, um das Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten, wie sie am Anfang dieser Arbeit im Detail erläutert wurden (vgl. Kapitel 2). Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang, dass in der IK stets auch selbstorganisatorische Kräfte wirken, die sich einer Planung und Ausgestaltung durch das Unternehmen in weiten Teilen entziehen. Im Rahmen informeller Kontakte vollzieht sich so eine Form der Koordination, die in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen ist und deshalb an anderer Stelle ausführlich diskutiert wird (vgl. Kapitel 8.2). Auch wenn der hier angesprochenen unorganisierten Informationsprozessierung ihre Effektivität nicht abgesprochen werden kann, darf diese nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine bewusst durchdachte und strategisch geplante Lenkung der IK unverzichtbar ist, um - im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten - in diesem für die Performance von Unternehmen so bedeutenden Bereich möglichst wenig dem Zufall zu überlassen.

4.2 IK als Erfolgsfaktor von Unternehmen

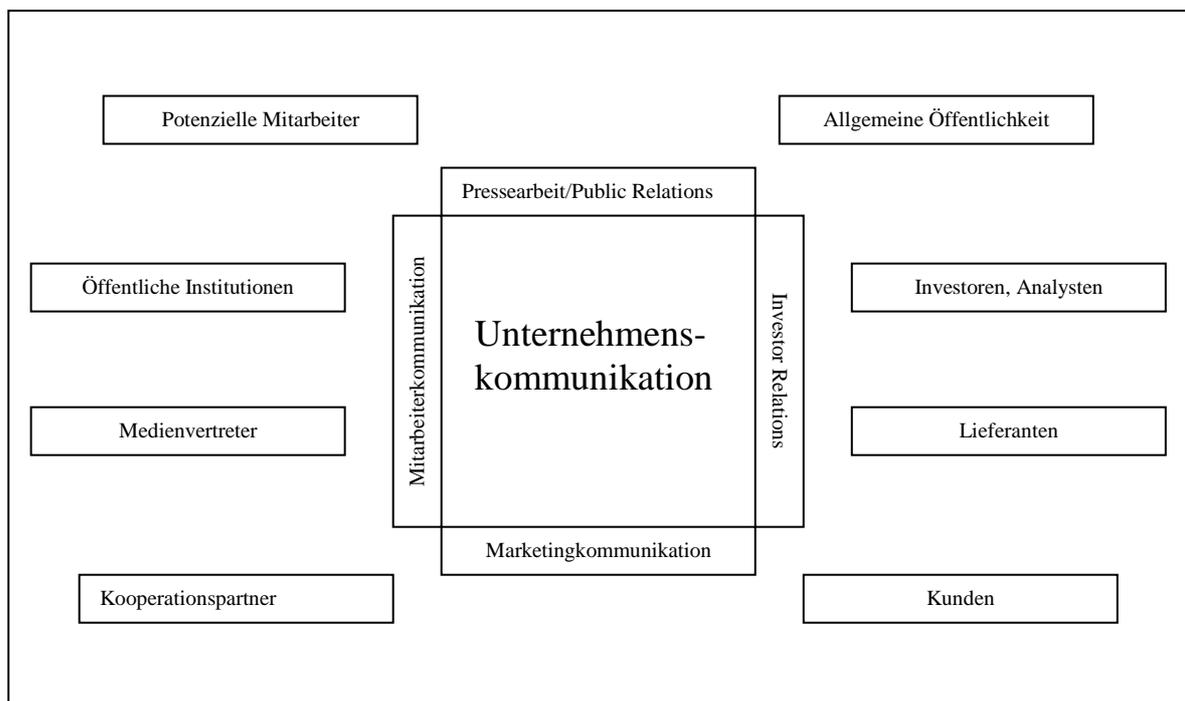
„Ohne Kommunikation ist ein zielorientiertes Handeln mehrerer Individuen undenkbar. Kommunikation zählt somit – als ubiquitäres Phänomen sozialer Prozesse – auch mit zu den wesentlichen Bestandteilen der betrieblichen Wirklichkeit.“¹⁴⁷ Mit diesem treffenden Zitat verdeutlicht *Wahren* die vitale Bedeutung von Kommunikation im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung, da ein gemeinsames Agieren von Mitarbeitern ohne diese schlichtweg nicht möglich wäre.

Die gesamte Unternehmenskommunikation mit ihren verschiedenen Ausrichtungen und Anspruchsgruppen wird stark von der IK als Impulsgeber beeinflusst, da interne Abläufe auch das äußere Erscheinungsbild von Unternehmen maßgeblich prägen. Denn Mitarbeiter fungieren entweder direkt als dessen Repräsentanten oder aber sie üben durch ihr Zusammenwirken im Produktionsprozess materieller Güter indirekt Einfluss auf den Eindruck, den Betriebe bei externen Anspruchsgruppen hinterlassen. Wettbewerbsfähige

¹⁴⁷ Wahren, H.-K. E. 1987, S. 48.

Produkte und das erfolgreiche Agieren am Markt können folglich nur auf der Basis einer erfolgreichen IK als Voraussetzung realisiert werden, die sich nach dem Verständnis von *Schick* folgendermaßen in die Gesamtstruktur der Unternehmenskommunikation einordnen lässt:

Abbildung 12: Interne Kommunikation als Rückgrat der Unternehmenskommunikation



Quelle: Schick, S. 2002, S. 4.

Die vorangestellte Abbildung bildet die verschiedenen Zweige der Unternehmenskommunikation und ihr enges Verhältnis zur IK ab, weshalb bei einer Betrachtung und Bewertung einzelner Bereiche immer auch ihre direkte Kopplung an diese zu berücksichtigen ist. Die Bezeichnung der IK als Rückgrat der gesamten Unternehmenskommunikation ist mit Blick auf diese Wirkungszusammenhänge durchaus gerechtfertigt.

Auch *LeMar* greift die Frage nach der Tragweite der Disziplin auf und beschreibt eine Reihe von Argumenten, die auf eine überragende Bedeutung dieser für den Erfolg von Unternehmen schließen lassen:¹⁴⁸

- Hinter der in Management-Konzepten oft geforderten „Optimierung der Prozesse“ verbirgt sich häufig eigentlich eine „Optimierung der Kommunikation“. Ein

¹⁴⁸ vgl. LeMar, B. 1997, S. 1f.

unzulänglicher Informationsfluss kann innovationshemmend wirken und Unternehmen teuer zu stehen kommen.

- Teamarbeit wird im Rahmen komplexer werdender Problemstellungen immer relevanter, wobei für die Zusammenarbeit im Team eine effiziente Kommunikation unerlässlich ist.
- Hinweise auf eine unzulängliche Nutzung von Innovationsleistungen in F&E-Abteilungen, die sich in einer geringen Umsetzungsquote von Entwicklungen widerspiegelt. Eine mangelhafte interdisziplinäre Kommunikation kann so ein professionelles Innovationsmanagement verhindern.
- Die zunehmende Globalisierung des Wettbewerbs erfordert neben anderen Restrukturierungsmaßnahmen auch eine konsequente Umgestaltung externer und interner Kommunikation. Eine innovative Kommunikationskultur wird in diesem Zusammenhang zu einem veritablen Wettbewerbsfaktor und verhilft dazu, schneller als die Konkurrenz am Markt zu agieren.
- Kommunikationsfehler können teure Folgekosten nach sich ziehen. Unter der Oberfläche vieler alltäglicher betrieblicher Details liegen psychologische Tiefen und Untiefen. So kann eine mangelnde Abstimmung zwischen Mitarbeitern bzw. Abteilungen zu Fehlentscheidungen führen, die für Kunden offensichtlich werden und somit sowohl der Reputation des Unternehmens schaden als auch direkte Kosten nach sich ziehen können.
- Im Kampf um Marktanteile gewinnen immaterielle Werte zunehmend an Bedeutung. Besonders im Hinblick auf den wachsenden Dienstleistungs- und Informationssektor werden stark kommunikationsabhängige Bereiche wie Service, Beratung oder Kundendienst zu entscheidenden Erfolgsfaktoren, die Produkte einzigartig werden lassen und gegen die Konkurrenz abgrenzen.
- In vielen Unternehmen haben sich Manager an der Spitze so weit von den Realitäten an der Basis entfernt, dass es zwangsläufig zu Fehlentscheidungen kommt. Die Kommunikationsstrukturen sind in diesen Fällen häufig nicht auf eine Informationsübermittlung aufwärts in der Hierarchiestruktur eingestellt.

Betrachtet man die vielfältigen Belege für die große Bedeutung der IK, so ist nicht verwunderlich, dass in den letzten Jahren unter vielen Autoren die Erkenntnis gereift ist, dass diese als kritischer Erfolgsfaktor anzusehen ist. Marktchancen manifestieren sich zunehmend anhand interner Informationsaustauschprozesse, die aufgrund eines

verschärften Wettbewerbs und vergleichbarer Produkte in vielen Bereichen als einzige „Wettbewerbswaffe“ verblieben sind, durch die ein Unternehmen sich von anderen abheben kann. „Alle anderen Faktoren wie Kosten, Technik, Vertrieb, Herstellung und Produkteigenschaften lassen sich früher oder später von Konkurrenten kopieren.“¹⁴⁹ *Mast* plädiert mit diesen Worten dafür, dass Unternehmen sich die IK zunutze machen, indem sie diese durch strategische Planung zum Ausdruckselement ihres individuellen Charakters werden lassen, durch das es gelingt, sich von Mitbewerbern abzuheben. Zusammenfassend lassen sich die hier dargestellten Argumente für den hohen Stellenwert der IK mit einer aktuellen Studie zum „Communication ROI“ untermauern. So kommt *Watson Wyatt Worldwide* zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit effektiver interner Kommunikation in den letzten vier Jahren ihren Marktwert um 26 Prozent gegenüber dem Branchendurchschnitt steigern konnten, während solche, die in diesem Bereich ineffektiv operierten, ein Minus von 15 Prozent verzeichneten.¹⁵⁰

4.3 Unterscheidungsmerkmale zwischen geschäftlicher und privater Kommunikation

Auch wenn das, was für die Kommunikation im privaten Bereich zutrifft, auch weitgehend Gültigkeit für die zwischenmenschliche Kommunikation in Unternehmen hat,¹⁵¹ zeichnet sich Letztere durch eine Reihe von Besonderheiten aus, die auf ihren Sonderstatus hindeuten. *Pfeiffer* hält fest, „(...)dass Organisationen charakterisiert sind durch ein bestimmtes Niveau formaler Festlegung (Formalisierung) und Zweckbindung (Zielerreichung) der Erwartungen und Handlungen der Systemmitglieder.“¹⁵²

Auch wenn *Wahren* die große Ähnlichkeit von privater und beruflicher Kommunikation betont, erkennt er auch einige Unterschiede, die er im Wesentlichen auf folgende Aspekte der organisatorischen Ausgestaltung von Unternehmen zurückführt:¹⁵³

- Ablauforganisatorische Regelungen zur Koordination
- In der Hierarchie begründete Aspekte von Status und Macht
- Indirekt wirkende Mittel zur Verhaltensbeeinflussung

¹⁴⁹ Mast, C. 2000, S. 9.

¹⁵⁰ vgl. *Watson Wyatt Worldwide* (Hrsg.) (k. A.) 2004, Onlinequelle.

¹⁵¹ vgl. *Wahren, H.-K. E.* 1987, S. 45.

¹⁵² *Pfeiffer, D. K.* 1976, S. 13.

¹⁵³ vgl. *Wahren, H.-K. E.* 1987, S. 63.

Erhebliche Anteile der Kommunikationsprozesse in Unternehmen sind demzufolge formell vorgeschrieben, dauerhaft und personenunabhängig geregelt.¹⁵⁴ *Meier* weist zudem darauf hin, dass Arbeitsabläufe und somit auch Kommunikationsprozesse bezüglich Zeitpunkt, Personenkreis, Kommunikationsweg sowie Inhalt klar definiert und vorgegeben sind, wobei er übereinstimmend mit *Wahren* betont, dass die freie Wahl der Kommunikationspartner im Unternehmen stark eingeschränkt ist, sodass Kontakte häufig unter Zwang zustande kommen.¹⁵⁵

„Auch wenn noch so große Antipathien und Abneigungen bestehen, die meisten Menschen können ihren „besserwisserischen“ Chefs, aber auch ihren „miesepetrig“ Kollegen, ihren „nörgelnden“ Kunden, ihren „hinterhältigen“ Schreibtischnachbarn und ihren „großspurigen“ Lieferanten nicht aus dem Wege gehen.“¹⁵⁶

Mit diesem Zitat bringt *Becker* treffend eine grundlegende Problematik der IK auf den Punkt, die darin besteht, dass Menschen miteinander in Kontakt treten, die sich auf privater Ebene vermutlich meiden würden. Diese Besonderheit vieler geschäftlicher Kommunikationssituationen stellt die Akteure vor die schwierige Aufgabe, sich trotz bestehender Vorbehalte und Bedenken bezüglich ihres Gegenübers möglichst neutral und fair zu verhalten, um zielgerichtet und effektiv agieren zu können. Ein solcher konstruktiver Umgang mit Ressentiments ist keineswegs Normalität und führt nicht selten dazu, dass arbeitsrelevante Informationen aufgrund persönlicher Differenzen zwischen Kommunikationsakteuren nicht an ihren Bestimmungsort gelangen, sondern mutwillig oder aus Interesselosigkeit zurückgehalten werden.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen geschäftlicher und privater Kommunikation besteht darin, dass zwar beide auf das Erreichen von Zielen ausgerichtet sind, diese intentionale Bindung im organisationalen Kontext jedoch enger ausfällt. Während im Rahmen geschäftlicher Kontakte die Absichten der Akteure zumindest in der Regel offenkundig sind, folgt z.B. die Plauderei mit Freunden und Verwandten häufig subtilen, nicht direkt erkennbaren Intentionen, die den Kommunizierenden häufig nicht einmal selbst bewusst sind. Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass natürlich auch arbeitsbezogene Informationsprozesse auf den ersten Blick undurchschaubar sein können, jedoch stellt diese Form des indirekten Provozierens von Reaktionen im beruflichen Alltag, zumindest in der Theorie, eher eine Ausnahme dar, weil sich alle

¹⁵⁴ vgl. *Wahren*, H.-K. E. 1987, S. 213.

¹⁵⁵ vgl. *Meier*, P. 2000, S. 15f.

¹⁵⁶ *Becker*, R. 1994, S. 97f.

Mitarbeiter im Kern darüber einig sind, dass sich das Geschehen an den Unternehmenszielen als groben Orientierungspunkt ausrichtet.

Der hier in die Diskussion eingeführte Wirkungsbegriff fand ursprünglich Verwendung in den Naturwissenschaften:

„Dort wird mit dem Begriff der Wirkung eine kausal strukturierte Ursache-Folgen-Relation gefasst, wobei die durch eine Ursache erzeugten Folgen prinzipiell als Wirkung von Irgendetwas beschrieben werden. Für den Begriff der Wirkung werden oft andere Begriffe wie Funktion, Folge, Einfluss, Aufgabe und Leistung von Kommunikation genutzt“¹⁵⁷

Die Entlehnung des Begriffs aus den Naturwissenschaften ist deshalb problematisch, weil sich Prozesse der Informationsaufnahme und -verarbeitung durch den Menschen nicht in ein analytisches Schema einordnen lassen, die eine konkrete Planung der Kommunikationswirkung auf der Basis vorhersagbarer Kausalzusammenhänge zuließe. Daraus folgernd bleibt auch die innere wie äußerlich beobachtbare Reaktion in Form einer Veränderung von Einstellungen bzw. Verhalten auf Empfängerseite eine unsichere Variable, die sich weder auf der Basis naturwissenschaftlicher Gesetze voraussagen lässt, noch durch Beobachtung nachträglich in vollem Umfang erfasst werden kann (vgl. Kapitel 3.3). Mit Recht verweist *Witzer* darauf, „(...) dass von erfolgreicher Kommunikation erst dann gesprochen werden darf, wenn derjenige, der die Kommunikation veranlasst hat, die erwartete Reaktion feststellen kann.“¹⁵⁸ Zumindest die äußerlich sichtbare Reaktion auf Kommunikation lässt sich relativ unkompliziert erfassen, auch wenn aufgrund der Multikausalität des Verhaltens nie eindeutig nachweisbar ist, welcher Stimulus letztendlich ausschlaggebend für eine bestimmte Aktivität ist.

Resümierend bleibt festzuhalten, dass die IK durch gewisse Organisationsformalien und eine vergleichsweise strikte Wirkungsorientierung präformiert wird, was die Frage danach aufwirft, welche konkreten Ziele durch die hier thematisierte Intentionalität erreicht werden sollen.

¹⁵⁷ Merten, K. 1994, S. 202.

¹⁵⁸ Witzer, B. 1992, S. 56.

4.3.1 Ziele und Wirkungsrichtungen der IK

Die primäre Aufgabe unternehmensinterner Kommunikationsprozesse sieht *Blumer* darin, die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Um dies zu erreichen, muss der Wandel von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen gefördert werden.¹⁵⁹

Diese Ansicht teilen auch *Schermerhorn* et al., die ebenfalls darauf hinweisen, dass eine gezielte Veränderung von Werten, Wissen und Verhalten auf der Empfängerseite durch den Sender von Informationen herbeigeführt werden soll.¹⁶⁰

Vor dem Hintergrund einer Zielperspektive erscheint Kommunikation im Unternehmen dementsprechend als Vehikel zur optimalen Leistungserzielung.¹⁶¹ Um diesen Zweck zu erfüllen, muss vor allem eine Ausrichtung aller unternehmensinterner Aktivitäten auf das wirtschaftliche Gesamtziel hin erfolgen. Diese Harmonisierung der Anliegen aller am Leistungserstellungsprozess beteiligten Unternehmenseinheiten ist vor allem durch die bewusste Steuerung der Ansichten und des Handelns dieser realisierbar, womit eine der wichtigsten Grundfunktionen der IK charakterisiert wird. Dieser Verweis auf unsichtbare und beobachtbare Konsequenzen von Kommunikationsprozessen lässt sich auch anhand unterschiedlicher zeitlicher Bezüge darstellen, wie es bei *Cantin* und *Thom* geschieht: „Aus langfristiger Sicht unterstützt und steuert die innerbetriebliche Kommunikation den Sozialisationsprozess des Einzelnen. Aus einer mittel-/kurzfristigen Sicht fördert sie die geeignete (Re-)Aktion zur Sach- und Formalzielerfüllung.“¹⁶²

Auch *Fittkau* macht klar, dass die nachhaltig wirkenden Ziele interner Kommunikationsprozesse besonders bedeutend sind, da nur unter besonderer Berücksichtigung dieser dauerhafte positive Effekte für das gemeinsame Agieren aller am Arbeitsprozess Beteiligten zu erwarten sind:

„Der kommunikative Prozess in einem System ist dann erfolgreich, wenn er nicht nur kurzfristig, sondern auch längerfristig die gemeinsame Zusammenarbeit und Zielerreichung fördert. Es müssen deshalb immer gleichzeitig drei kommunikative Zielsetzungen verfolgt werden:

- die persönliche Identifikation und Motivation der beteiligten Individuen,
- die Tragfähigkeit der Beziehungen (Vertrauen und Offenheit) zwischen ihnen,
- die Effizienz der Problemlösungen und wirtschaftlichen Zielerreichung.“¹⁶³

¹⁵⁹ vgl. *Blumer*, F. 2001, Onlinequelle.

¹⁶⁰ vgl. *Schermerhorn*, J. R. et al. 1998, S. 227.

¹⁶¹ vgl. *Höflich*, J. R. 1998, S. 73.

¹⁶² *Cantin*, F./*Thom*, N. 1996, S. 19.

¹⁶³ vgl. *Fittkau*, B. 1995, S. 385.

Vorangestellte Belege aus der Literatur zeigen, wie wichtig eine am Mitarbeiter ausgerichtete interne Kommunikationspolitik im Hinblick auf die Zielerreichung von Unternehmen ist. Nur eine Belegschaft, die sowohl dazu in der Lage als auch dazu bereit ist, sich und ihre Arbeit voll in den Dienst des Unternehmens zu stellen, wird ihr volles Wirkungspotential im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses entfalten und damit einen als optimal zu bezeichnenden Beitrag zum Ergebnis leisten. Essentiell ist in diesem Zusammenhang, dass die IK sich auf geeignete Weise darauf konzentriert, neben dem „Können“ auch das „Wollen“ der Mitarbeiter so zu fördern, dass sie sich in angemessener Form in den Geschäftsprozess integrieren. Die Agentur *Kothes & Klewes* erkennt die Hauptfunktionen der IK folgerichtig darin, Mitarbeiter auf dreierlei Weise positiv zu beeinflussen:¹⁶⁴

- **Informieren** (über Ziele und Strategien des Unternehmens, aktuelle Arbeitsergebnisse, Produkte & Entwicklungen)
- **Motivieren** (Mitarbeitern Wertschätzung vermitteln; emotionale Bindung an das Unternehmen schaffen; Engagement, Kreativität und Begeisterung bei Mitarbeitern fördern)
- **Führen** (Orientierung & Identifikation schaffen; Loyalität erzeugen; führende Kommunikation sollte glaubwürdig und persönlich sein)

Auch wenn die Themenschwerpunkte in einzelnen Abhandlungen durchaus variieren, bleibt festzustellen, dass mit den drei hier aufgezeigten Aufgabengebieten der IK treffend umrissen wird, worum es sich hier im Kern dreht. *Jörg* geht in ihrer Funktionsanalyse einen Schritt weiter, indem auch sie auf den hohen Stellenwert einer ausreichenden Informationsversorgung von Mitarbeitern hindeutet, darüber hinausgehend aber gleichzeitig weitere wichtige Bestrebungen der IK aufgreift:

„Ziel der internen Kommunikation ist es, einen hohen Informationsstand aller in der Unternehmung Beschäftigten zu garantieren, sodass sie ihre Aufgaben optimal erfüllen können, und (...) durch den offenen Austausch zu einem konstruktiven Arbeitsklima, Identifikation mit der Firma und einer adäquaten Unternehmungskultur (...) zu führen.“¹⁶⁵

Jörg greift eine Reihe von Phänomenen auf, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit im Detail behandelt werden. Denn sie bestimmen nicht nur als Zielgröße die IK, sondern

¹⁶⁴ vgl. Kothes & Klewes Agentur (Hrsg.) (k. A.) 1999, Onlinequelle.

¹⁶⁵ vgl. Jörg, P. 1998, S. 9.

können gleichzeitig als Optimierungselemente der Medienkommunikation bezeichnet werden. Zwischenmenschliche Phänomene sind in diesem Sinne als Wegbereiter des gemeinsamen zielgeleiteten Handelns anzusehen: „(...) aus Sicht der Personalführung wird Information und Kommunikation immer häufiger als „Grundbedürfnis“ bezeichnet, dessen Befriedigung die Grundlage für eine Kooperation im Unternehmen darstellt.“¹⁶⁶

Auch *Klöfer* betont, dass vor allem die Wirkung der IK auf den einzelnen Menschen und das Miteinander mit wünschenswerten Folgen für das Unternehmen verbunden ist, die mit folgender Aufzählung wiedergegeben werden:¹⁶⁷

- Ein guter Kontakt zwischen Führung und Mitarbeitern und Mitarbeitern untereinander
- Ein hoher Informationsstand zur aktuellen Arbeit einschließlich Hintergrundinformationen zu dem „Warum“ und „Wozu“
- Überzeugte und motivierte Mitarbeiter
- Mitarbeiter bringen sich mit ihren Kräften und Fähigkeiten ganz selbstverständlich ein
- Mitarbeiter werden von sich aus aktiv und kreativ
- Emanzipierte Mitarbeiter
- Mitarbeiter entfalten und schulen ihre Anlagen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Ein gutes Betriebsklima und
- Sehr gute Bedingungen für einen partizipativen Führungsstil

Es darf im Hinblick auf die hier skizzierten vielseitigen Wirkungen von Kommunikationsprozessen in Unternehmen nicht übersehen werden, dass die oben genannten Rahmenbedingungen häufig durch Maßnahmenbündel erreicht werden, die Aussagen über eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge erschweren, wobei das zu unterstellende Potential kommunikativer Prozesse durch diesen Hinweis keineswegs geschmälert werden soll.

Da eine gute Motivationslage und ein hoher Informationsstand der Mitarbeiter von verschiedenen Autoren als wichtiges Ziel der IK aufgefasst werden, könnte der Eindruck entstehen, dass die Disziplin ihre Bedeutung in dem Moment verlieren würde, wenn diese Aufgaben erfüllt sind. Dieser Annahme muss deshalb widersprochen werden, weil Informationsversorgung und Motivation, auch wenn sie sich zu einem bestimmten

¹⁶⁶ Jacobi, I. M. 1989, S. 106.

¹⁶⁷ vgl. Klöfer, F. 2003, S. 79.

Zeitpunkt auf einem hohen Niveau befinden, keineswegs auf diesem verbleiben müssen. Denn wenn sich Unternehmen auf den erzielten Erfolgen ausruhen und in diesem Fall die Bemühungen im Rahmen der IK zurückfahren, droht sich die Lage schnell negativ zu entwickeln, da die Einschränkungen für Mitarbeiter schnell spürbar werden und zu Konsequenzen in ihrem Verhalten führen. Kommunikationserfolge können folglich kaum von Dauer sein, wenn nicht fortwährend entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, da es sich bei Informationsprozessen im organisationalen Kontext um ein in seiner Wirkung äußerst vergängliches, immaterielles Produkt handelt. Schließlich können Mitarbeiter nur dauerhaft auf den neusten Informationsstand gebracht und geführt bzw. motiviert werden, wenn die IK fortlaufend gepflegt wird.

Die in diesem Kapitel dargestellte Auswahl verschiedener Auffassungen bezüglich der Funktionen der IK kann lediglich einen kleinen Teilbereich der in kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten zu findenden, häufig nicht einheitlichen, Meinungen und Ansichten wiedergeben. Sie dient jedoch dem Zweck, sich über grundlegende Funktionsweisen der Disziplin zu verständigen.

4.3.2 Die kommunikativen Orientierungsrichtungen der Unternehmensführung

Die im letzten Kapitel dargestellten Hauptaufgaben der IK machen deutlich, auf wie vielseitige Weise eine strategische Kommunikationspolitik Einfluss auf das Geschehen in Betrieben nimmt. Entsprechend der zu unterscheidenden Wirkungsrichtungen der IK lassen sich gleichfalls unterschiedliche Orientierungsgrößen der internen Informationspolitik unterscheiden, die Aufschluss über die diesbezügliche Grundhaltung der Unternehmensführung geben. Diese hat maßgeblichen Einfluss darauf, welche Informationsmaßnahmen eingesetzt werden, wie häufig dies geschieht und welche Inhalte vermittelt werden.¹⁶⁸

Macharzina verweist auf *Reeves*, der sich als einer der Ersten der Erforschung unterschiedlicher Ausrichtungen der IK auf der Grundlage von Ergebnissen einer explorativen Studie zum Thema „Employee Communication“ annahm. Er unterscheidet zwei grundsätzliche Ausrichtungen der IK: Bei einer „unternehmensorientierten“ internen Kommunikationspolitik steht die Förderung eines unternehmenszielkonformen Verhaltens von Mitarbeitern im Vordergrund, während eine „mitarbeiterorientierte“ Ausrichtung

¹⁶⁸ vgl. Winterstein, H. 1996, S. 40.

hingegen vornehmlich sozial bzw. ethisch motiviert ist.¹⁶⁹ Macharzina greift diese Auffassung Jahre später auf und führt sie weiter aus, indem er die beiden unterschiedlichen Orientierungsrichtungen einander gegenüberstellt:

Tabelle 1: Dimensionen informationspolitischer Ziele der Unternehmensleitung

Gruppe 1: Verhaltensbeeinflussung	Gruppe 2: Mitarbeiterorientierung
Integration der Mitarbeiter in die Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit Unternehmenszielen • Zieladäquates Verhalten 	Beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Aufrechterhaltung persönlicher Beziehungen • Verbesserung der Beziehungen in Unternehmen • Gutes Betriebsklima • Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls etc.
Aufgabenerfüllung in der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Qualitätssicherung • Bessere Arbeitsleistung etc. 	Persönlichkeit des Mitarbeiters <ul style="list-style-type: none"> • Stellenwert des Mitarbeiters deutlich machen • Selbstverständnis für die Arbeit • Aufbau eines persönlichen Sicherheitsgefühls
Meinungsbildung <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz von betrieblichen Entscheidungen • Verständnis für betriebliche Entscheidungen etc. 	Entwicklung des Mitarbeiters <ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation des Mitarbeiters verbessern - „mündige Mitarbeiter“ • Entwicklung gesellschaftspolitischer Kritikfähigkeit • Schaffung eines Informationsvorsprungs der Mitarbeiter
Repräsentation der Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> • Public Relations nach innen • Vertretung der Unternehmung nach außen etc. 	
Konflikthandhabung <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktvermeidung • Konfliktverminderung 	

Quelle: Macharzina, K. 1990, S. 74.

Macharzina scheint die mangelnde Ausdifferenzierung in der von ihm gewählten Darstellungsweise selbst zu erkennen, denn er ergänzt eine dritte Variante der informationspolitischen Grundhaltung der Unternehmensleitung. Diese greift den Fall auf, dass beide Orientierungsrichtungen parallel eingeschlagen werden, ohne dass sich Unternehmen lediglich auf eine Seite fixieren.¹⁷⁰ Trotz der somit berücksichtigten Möglichkeit, dass die IK sich gleichzeitig sowohl auf die Beeinflussung des Verhaltens als auch die innere Einstellung ihrer Mitarbeiter konzentrieren kann, wirken beide Aspekte, zumindest in der Darstellungsweise *Macharzinas*, nicht zusammen. Denn einzelne Maßnahmen müssen sich eindeutig zuordnen lassen, um sich in das hier entworfene Konzept einzufügen, welches eine strikte Abgrenzung der Dimensionen vorsieht. Problematisch ist dies, weil die Trennlinie zwischen den beiden Bereichen unscharf verläuft und Schnittstellen erkennbar sind. So beeinflussen Maßnahmen, die von ihrer eigentlichen Ausrichtung her „mitarbeiterorientiert“ sind, gleichzeitig indirekt auch das

¹⁶⁹ vgl. Macharzina, K. 1990, S. 71. M.w.V..

¹⁷⁰ vgl. a.a.O., S. 63.

Verhalten dieser und unterstützen damit den Erfolg von Unternehmen. Ökonomische und soziale Ziele sind im Rahmen kommunikativer Handlungen also stets miteinander verbunden und lassen sich nicht getrennt voneinander in ihrer ganzen Wirkungsbreite begreifen. Die in der Managementforschung lange herrschende Vorstellung eines mehr oder weniger ausgeprägten Auseinanderfallens von Organisationszweck und Mitglieder motivation¹⁷¹ muss deshalb kritisch hinterfragt werden.

Um den Zusammenhang der Orientierungsrichtungen treffender nachzuzeichnen, empfiehlt sich daher eine alternative Anschauung, die anders als von *Macharzina* vorgeschlagen zwischen direkten und indirekten Zielen der IK unterscheidet, wobei das Unternehmensziel alle vorhandenen Unterziele dominiert und diesen übergeordnet ist. Dieser Verständnisansatz bietet den Vorteil, dass „verhaltensorientierte“ und „mitarbeiterorientierte“ Ausrichtung nicht mehr abgegrenzt nebeneinander stehen, sodass ihr Zusammenwirken offensichtlich wird. Maßnahmen, die im ersten Schritt auf das Wohlbefinden von Mitarbeitern Einfluss üben, werden im Endeffekt auch deren Verhalten prägen und somit gleichfalls dem Unternehmenserfolg zuträglich sein. Diese (indirekte) Wirkungsweise einer „mitarbeiterorientierten“ Kommunikationshaltung wurde von Unternehmen häufig unterschätzt, was dazu führte, dass die Potentiale der Disziplin nicht in vollem Umfang ausgeschöpft werden konnten. Daran änderte sich erst in dem Moment auf eher zaghafte Weise etwas, als das Bewusstsein für die Bedeutung von Information und Kommunikation im Rahmen neuer Zielsetzungen mit stärkerer Mitarbeiterorientierung wuchs und die rein ökonomische Analyse um eine interaktive und wirkungsorientierte Komponente erweitert wurde.¹⁷²

Es sind demzufolge Zeichen dafür erkennbar, dass sich nach einer langen Periode der Überbetonung aufgabenbezogener, funktionaler Ziele in der IK ein erweitertes Grundverständnis mit konsequenter Berücksichtigung der so genannten „motivationalen“, „sekundär funktionalen“ bzw. „additionalen“ Komponente durchsetzt.¹⁷³ Mit *Wahren* lässt sich die Forderung nach einer ausgewogenen Kommunikationsstrategie, die einem vielseitigen Anforderungsprofil gerecht wird, mit dem Argument untermauern, dass eine rein materielle Ausrichtung der Kommunikation zukünftig nicht mehr durchsetzbar sein wird, da sie nur ungenügend auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingeht. „Freiräume bei

¹⁷¹ vgl. Zündorf, L. 1987, S. 4.

¹⁷² vgl. Winterstein, H. 1996, S. 31.

¹⁷³ vgl. a.a.O., S. 32.

der Festlegung kommunikativer Verbindungen und Inhalte auf Seiten der Mitarbeiter sind zu fördern, um ihr Engagement durch die Integration sozialer Aspekte zu fördern.“¹⁷⁴

Resümierend kann festgehalten werden, dass die Zielsetzungen der beiden auf den ersten Blick konkurrierenden Grundausrichtungen der internen Kommunikationspolitik deshalb miteinander in Einklang stehen, weil die eine wie die andere den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst. Ein zeitgemäßes, zukunftsweisendes Kommunikationskonzept, dass beide Zielfelder gleichermaßen in die Planung integriert, ist deshalb durchaus mit dem Ziel der Gesamteffizienz zu vereinbaren und berücksichtigt gleichzeitig die Interaktivität der Informationsbeziehung zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern.¹⁷⁵

4.4 Problemfelder der IK und mögliche Konsequenzen

Die einer effektiven Kommunikation im Unternehmen im Wege stehenden Probleme und Barrieren können sich auf vielfältige Weise äußern und führen zu entsprechend vielschichtigen negativen Konsequenzen für Unternehmen und Mitarbeiter, die in diesem Kapitel erhell werden sollen.

Auffällig ist nach Ansicht von *LeMar*, „(...) dass Kommunikationsprobleme im Wesentlichen keine technischen Probleme sind, sondern dass sie auf der zwischenmenschlichen Ebene liegen.“¹⁷⁶ Der Autor weist mit dem hier aufgegriffenen Kernproblem der IK darauf hin, dass vor allem Widrigkeiten im sozialen Bereich dazu führen, dass eine zielgerichtete gemeinschaftliche Arbeit im Unternehmen erschwert wird. Es sind in diesem Zusammenhang folgerichtig vor allem psychologische und soziale Gesichtspunkte zu beachten, die Aufschluss darüber geben, wo genau Verbesserungspotentiale der IK zu vermuten sind und zudem darauf hinweisen, wie den häufig anzutreffenden Ungereimtheiten in geeigneter Weise begegnet werden kann.

Folgend werden zunächst die Störquellen der zwischenmenschlichen Kommunikation dargestellt, um diese im Anschluss auf die besondere Situation der unternehmensinternen Kommunikation mit den für diese typischen Barrieren übertragen zu können. Daraufhin sollen die drohenden Konsequenzen einer missglückten Kommunikation für Mitarbeiter und Unternehmen dargelegt werden, anhand derer ersichtlich wird, wie nachhaltig das Geschehen im Unternehmen und damit auch der Unternehmenserfolg von einer wirkungsvollen IK abhängt.

¹⁷⁴ Wahren, H.-K. E. 1987, S. 76.

¹⁷⁵ vgl. Winterstein, H. 1996, S. 30.

¹⁷⁶ LeMar, B. 1997. S. 17.

4.4.1 Typische Problembereiche der zwischenmenschlichen Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Personen ist ein äußerst sensibler Prozess, der durch verschiedenste Einflussfaktoren schnell aus dem Gleichgewicht bzw. zum Erliegen gebracht werden kann. *Regnet* beschreibt vier grundsätzliche Problemquellen, anhand derer sich die wesentlichen Störfaktoren der Informationsprozessierung zwischen Individuen kategorisieren lassen:¹⁷⁷

- **Kommunikationsmangel:** Eine wichtige Ursache für Störungen im zwischenmenschlichen Bereich liegt darin, dass sich die Beteiligten zu wenig austauschen oder aber konflikträchtige Themen vermeiden. Probleme bestehen so weiterhin und werden eher verstärkt als gelöst.
- **Senderfehler:** Jede Information wird vom Sender kodiert, um für die Vermittlung zum Empfänger vorbereitet zu werden. Bei der Übertragung kann es dazu kommen, dass die Information nicht empfängergerecht enkodiert wurde, wodurch das Verstehen auf Empfängerseite und die angestrebte Wirkung der Kommunikation gefährdet wird. Weitere Kommunikationsblockaden entstehen durch das Herunterspielen der Probleme des anderen, die Abgabe vorschneller Urteile, das Anbieten vorschneller Lösungen oder das parallele Erledigen anderer Dinge, wodurch die Aufmerksamkeit eingeschränkt wird und sich das Gegenüber möglicherweise nicht ernst genommen fühlt. Auch „Killerargumente“ (z.B. verspotten, als „graue“ Theorie darstellen, als Verstoß gegen die Unternehmenspolitik hinstellen etc.) verhindern einen offenen Meinungs austausch.
- **Empfängerfehler:** Jeder Mensch nimmt selektiv wahr. Wahrgenommene Lücken werden in Angleichung an das Gewohnte bzw. bezogen auf eigene Erwartungen ausgefüllt, widersprechende Informationen „überhört“ und Nachrichten vereinfacht und verdichtet. Der Empfänger versucht damit, für ihn relevante Informationen zu filtern und die Vielzahl der auf ihn einströmenden Informationen zu ordnen. Dieses Vorgehen ist wichtig, bedeutet aber auch eine erhöhte Gefahr von Missverständnissen, da besonders in emotional geladenen Situationen Äußerungen häufig im Affekt fallen oder bestimmte Informationen überbewertet werden.
- **Diskrepanz zwischen „Was“ und „Wie“:** Wenn verbales und nonverbales Verhalten nicht zusammenpassen, spricht man von einer so genannten „double-

¹⁷⁷ vgl. Regnet E. 2003, S. 246f.

bind-Nachricht“. Stimmen beispielsweise sprachliche Signale auf der einen Seite sowie Gestik und Mimik auf der anderen nicht überein, entsteht eine für den Empfänger verwirrende Situation. Bei solch widersprüchlichen Situationen ist der Empfänger in der Regel geneigt, sich stärker an den nonverbalen Elementen zu orientieren und sprachliche Äußerungen zu vernachlässigen. Da nonverbales Verhalten sich häufig unbewusst vollzieht, bergen nicht einheitliche Signale eine große Gefahr für Missverständnisse und damit ein mögliches Hindernis für den Kommunikationsfluss (vgl. Kapitel 5.6.2.1).

Die von *Regnet* skizzierten vier Hauptbereiche von Kommunikationsbarrieren können lediglich einen groben Überblick alltäglichen Fehlverhaltens vermitteln, wie es in jedem Unternehmen vorkommen dürfte. Eine detaillierte Darstellung denkbarer Ursachen für Missinterpretationen im zwischenmenschlichen Bereich würde an dieser Stelle zu weit führen und den Rahmen der Arbeit sprengen. Es soll hier lediglich darum gehen aufzuzeigen, dass es zur Untersuchung von Komplikationen bei der Informationsprozessierung zwischen Individuen stets wichtig ist, neben organisatorischen und technischen Fragen das Augenmerk gleichfalls auf den Menschen als Akteur und zentralen Bestimmungsfaktor der Kommunikation zu richten.

Im nächsten Abschnitt werden die für die zwischenmenschliche Kommunikation bedeutsamen Erkenntnisse auf den organisationalen Kontext übertragen, da hier eine Reihe zusätzlicher Störquellen vorhanden sind, die zusätzliches Konflikt- und Missverständnispotential bieten.

4.4.2 Störquellen und Barrieren der IK

Im Folgenden werden anhand einiger Beispiele aus der Fachliteratur die wichtigsten Hürden auf dem Weg zu einer erfolgreichen IK nachgezeichnet, die in ihrer Ausprägung äußerst vielfältig sein können und wertvolle Hinweise darauf liefern, worauf vor allem bei der Bewertung von Kommunikationssituationen zu achten ist.

Oelert fasst häufig anzutreffende Defizite der IK, die in vielen Fällen eine Konsequenz des weiter oben thematisierten mangelnden Verständnisses für den Stellenwert und die Funktionsweise der Disziplin sind, mit folgenden Punkten zusammen:¹⁷⁸

¹⁷⁸ vgl. Oelert, J. 2003, S. 16ff.

- (Fehlende) Gestaltung von interner Kommunikation jenseits formal-hierarchischer Organisationsstrukturen
- (Fehlende) Gestaltung von interner Kommunikation jenseits von informalen Kleingruppennetzwerken
- (Fehlende) Auseinandersetzung mit internen Kommunikations- statt mit Informationssystemen
- (Fehlende) Fokussierung der Internen Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Unternehmens statt auf „Mitarbeiterkommunikation“ (Fokus auf „top-down“-gerichtete Kommunikation reicht nicht aus, da sie lediglich einen Ausschnitt des Kommunikationsgeschehens im Unternehmens darstellt)
- (Unzureichende) Zweckausrichtung von Kommunikationsinstrumenten statt Allgemeindiskussion ihrer Eignung und Akzeptanz
- (Geringe) Nutzung aller externen Kommunikationskonzepte statt ausschließlich Bezugnahme auf marketingorientierte Ansätze
- (Fehlende) Thematisierung der Internen Kommunikation im organisatorischen Wandel auf Basis klassischer Kategorien der Unternehmensentwicklung
- (Unzureichende) Übertragung der Erkenntnisse zwischenmenschlicher Kommunikation auf die Belange interner Kommunikationsprozesse und -maßnahmen

Die kritische Haltung *Oelerts* in Bezug auf die IK vieler Unternehmen untermauert auf eindrucksvolle Weise, warum es in vielen Fällen dringend notwendig wäre, die interne Kommunikationspolitik einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Mast geht in ihren Darstellungen einen Schritt weiter, indem sie eine Klassifizierung von Kommunikationsproblemen auf der Grundlage unterschiedlicher Unternehmensgrößen vornimmt. Ihre Ergebnisse lassen sich mit folgenden Punkten zusammenfassend beschreiben:¹⁷⁹

- In kleinen Unternehmen wird die Sinnhaftigkeit der Kommunikation noch oft in Frage gestellt, interne Kapazitäten fehlen häufig und die „Top-down-Tendenz“ dominiert.
- Mittlere Unternehmen sind in der Regel immer noch stark patriarchalisch geordnet. Außerdem ist das Verständnis und Interesse für eine geplante und integrierte Kommunikationsarbeit bei kleinen und mittleren Betrieben allgemein gering.

¹⁷⁹ vgl. Mast, C. 2000, S. 15.

- Große Konzerne haben dagegen andere Probleme. Hier geht es vor allem darum, wer zuständig ist, wie Anonymität überwunden werden kann oder Mitarbeiter besser eingebunden werden. Auch große Unternehmen kämpfen in vielen Fällen mit dem Desinteresse des Top-Managements und hektischem Aktionismus in Krisensituationen. Außerdem haben sie größere Probleme mit „Prozessen der un gelenkten Kommunikation“ (Gerüchte), die unterschätzt werden (vgl. Kapitel 8.2.2.2).

Die hier aufgezeigten typischen Problemfelder von Unternehmen verschiedener Größenordnungen können nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden, sondern zeigen lediglich Schwerpunkte auf, die Überlappungen nicht ausschließen, da wahrscheinlich ist, dass bestimmte Störfaktoren nicht nur in einer Unternehmensgrößenklasse anzutreffen sind. Die Kategorisierung von Störfaktoren nach Unternehmensgröße ist nur eine von vielen in der Literatur zu findenden Unterteilungsmethoden von Hemmquellen der IK. *Schwaiger* unterscheidet Kommunikationsbarrieren hinsichtlich ihres Ursprungs, was ihn dazu veranlasst, eine Untergliederung in drei Klassen vorzunehmen:

Abbildung 13 Kommunikationsbarrieren im Unternehmen

Kommunikationsbarrieren		
inhaltlich	organisatorisch-strukturell	personell-kulturell
<ul style="list-style-type: none"> • unvollständige Erfassung der Kommunikationsinstrumente; • nicht erkannter Erfolg-zusammenhang der integrierten Kommunikation bzgl. Unternehmenserfolg; • Konzeptionsmängel, insbesondere mangelhafte Zielvorgaben. 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatorische Trennung der Verantwortlichen (Planungsverantwortung in der Praxis bei mehreren Abteilungen); • Mangel an formellen und institutionalisierten Abstimmungsprozessen; • fehlende Verankerung auf Vorstandsebene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unkenntnis kommunikativer Wirkungen; • Angst vor Kompetenzverlust und Ressortegoismus; • Kommunikationsstile; • Sprache (abweichende Sprachcodes der verschiedenen Funktionsträger können zu Missverständnissen führen).

Quelle: Schwaiger, M. (k. J.), Onlinequelle.

Positiv fällt bei der Betrachtung der Ausführungen *Schwaigers* auf, dass er es schafft, drei sinnvoll einander ergänzende Kategorien zu nutzen, die miteinander harmonieren, ohne all zu viele Grauzonen zuzulassen, die die Aussagekraft des Konzepts einschränken würden. Jedoch sind auch in diesem Fall gewisse Überschneidungen zwischen den einzelnen Kategorien nicht auszuschließen, da z.B. ein nicht erkannter Erfolg-zusammenhang

zwischen der IK und dem Unternehmenserfolg sowohl eine Barriere auf inhaltlicher, wie auch personell-struktureller Ebene ist. Es ist entsprechend dafür zu plädieren, auch Schnittstellen abzubilden, da bestimmte Barrieren einen Doppelcharakter haben können.

Die in diesem Kapitel beispielhaft aufgeführten Problembereiche der Informationsprozessierung in Unternehmen erheben keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen lediglich dazu dienen, sich der Vielschichtigkeit des Themas bewusst zu werden. Nur ein maßgeschneidertes internes Kommunikationsmanagement, das alle Facetten der Disziplin aufgreift und zudem vermag, den Eigenheiten des jeweiligen Unternehmens gerecht zu werden, kann den vielerorts anzutreffenden Versäumnissen und Unzulänglichkeiten wirksam entgegenreten und die Wirkungspotentiale der IK voll entfalten.

4.4.3 Die Folgen missglückter IK für Mitarbeiter und Unternehmen

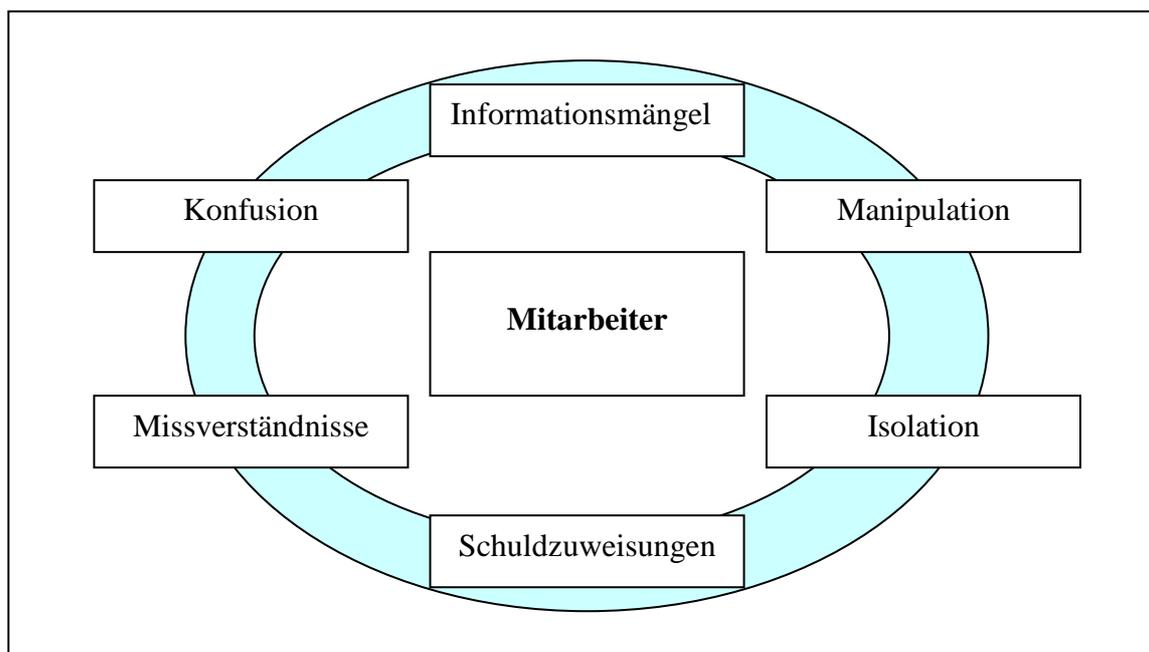
Nachdem verschiedene Problemtypen unternehmensinterner Kommunikationsprozesse beleuchtet wurden, soll nun die Frage danach aufgegriffen werden, welche möglichen Konsequenzen sich aus diesen für die Mitarbeiter und das Unternehmen ergeben können. Eine falsche bzw. unzureichende Kommunikation wird häufig zunächst von Mitarbeitern realisiert, die eine Diskrepanz zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Kommunikationsgeschehen im Unternehmen wahrnehmen. Das Unternehmen „spürt“ erst dann, dass etwas nicht in Ordnung ist, wenn die Probleme durch bewusste oder unbewusste Reaktionen der Mitarbeiter auf die von ihnen erfahrenen Unzulänglichkeiten nach außen hin sichtbar werden. Vor allem die mittel- und langfristigen Auswirkungen einer fortwährend als makelvoll angesehenen IK können sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das gesamte Unternehmen äußerst vielfältig und gravierend sein.

Die im letzten Kapitel dargelegten Barrieren und Störungen von Informationsflüssen in Unternehmen führen dazu, dass eine Reihe direkt beobachtbarer, aber auch unsichtbarer Probleme zwischenmenschlicher Natur entstehen, die zum einen auf den Umgang miteinander und zum anderen auf die Einstellung zum Kommunikationspartner verweisen. Es wurde bereits wiederholt auf die wichtige Rolle sozialer und psychologischer Aspekte im Rahmen einer zeitgemäßen IK hingewiesen, was die Frage danach aufwirft, wie sich mögliche Störquellen konkret auf die Beziehungen im Unternehmen auswirken.

LeMar bezeichnet den Prozess eines sich verstärkenden Kommunikationsproblems als etwas Schleichendes und Lähmendes, das die Kommunikation latent behindert, ohne sich etwa als akute Konfliktsituation zu äußern.¹⁸⁰

Die besondere Gefahr des hier nachgezeichneten Teufelskreises besteht darin, dass unausgesprochene Kommunikationsprobleme häufig dazu tendieren, sich durch weitere Kontakte aufgrund der wechselseitigen Beeinflussung von Aktion und Reaktion zwischen Sender und Empfänger soweit zu verstärken, bis schließlich eine Lösung des schleichenden Konflikts immer unwahrscheinlicher wird. Der Mitarbeiter droht sich als Konsequenz der ausschließlich nach innen gerichteten Aufarbeitung des Problems in einem Netz dysfunktionaler Kommunikationsstrukturen zu verfangen, das *LeMar* zufolge von folgenden miteinander verwobenen Phänomenen verkörpert wird:

Abbildung 14: Die Folgen verfehlter Kommunikation



Quelle: vgl. LeMar, B. 1997, S. 16.

Abbildung 14 verdeutlicht, dass Individuen und soziale Beziehungen im Unternehmen erheblichen Schaden nehmen können, wenn der ungestörte Informationsaustausch ins Stocken gerät. Die Auswirkungen von Kommunikationsmängeln werden nicht selten, wie bereits angedeutet, zunächst nur von einzelnen Mitarbeitern oder Unternehmenseinheiten wahrgenommen, die sich z.B. ungerecht behandelt oder schlecht informiert fühlen. Folgt in diesem Frühstadium der Problementwicklung keine Aussprache, wird spätestens anhand

¹⁸⁰ vgl. LeMar, B. 1997, S. 16.

des Handelns der Akteure auch für das gesamte Unternehmen erkennbar, dass Missstände vorliegen bzw. unterstellt werden. Aktion und Reaktion greifen nun ineinander und führen entweder zur De- oder Eskalation der Situation. Zu beachten ist dabei, dass einige der von *LeMar* angeführten Aspekte anderen im Regelfall vor- bzw. nachgelagert sind, woran sich der schleichende Verlauf der Zuspitzung von Konflikten widerspiegelt. So ist anzunehmen, dass Isolation oder Schuldzuweisungen meist als eine Folge von Informationsmängeln und Missverständnissen auftreten.

Kommt es zu einer Eskalation der Situation, so droht die innere Kündigung von Mitarbeitern. *Veil* führt in diesem Zusammenhang das Gefühl von untergrabener Funktion, Ansehen und Autorität an, das einer Beschneidung von Kompetenzen gleichkommt.¹⁸¹ Personen fühlen sich in solchen Fällen schnell übergangen und damit herabgesetzt, wodurch die Arbeitsleistung aufgrund wahrgenommener mangelnder Wertschätzung gefährdet ist. Die Folge kann der bewusste Verzicht auf Engagement im Unternehmen sein, wodurch sich die Distanz zwischen dem Betriebsgeschehen und dem Mitarbeiter immer weiter vergrößert, bis der Dienst schließlich nur noch nach Vorschrift erfolgt. Kennzeichnend ist dabei, dass das Arbeitsverhältnis äußerlich formal-sachlich funktionierend erscheint, weshalb der Konflikt von Unbeteiligten häufig nicht erkannt wird.¹⁸² Festzuhalten ist, dass die innere Kündigung stets eine Reaktion auf das Verhalten anderer ist und dabei weder aus spontanen Entscheidungen resultiert noch eine generelle Einstellung zur Arbeit widerspiegelt. Vielmehr ist sie das Resultat eines empfundenen Vertrauensbruchs durch andere Personen im Unternehmen, der von betroffenen Mitarbeitern als nicht ohne weiteres revidierbar wahrgenommen wird. Diese komplexe Störung in der Beziehung zwischen Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten kann durch eine Reihe von Umständen hervorgerufen werden, wobei Kommunikationsprobleme eine häufige Ursache sind. Eine oft zu beobachtende Folge des Beschlusses zur innerlichen Kündigung ist Interesselosigkeit und eine damit verbundene sinkende Arbeitsleistung, die vor allem dann zur Gefahr wird, wenn sich das Umfeld des Mitarbeiters von dessen negativer Grundhaltung anstecken lässt.

Auch wenn die verschiedenen Ausprägungen dysfunktionaler Kommunikationsstrukturen im Einzelfall unterschiedlich miteinander korrelieren, steht außer Zweifel, dass die facettenreichen Konsequenzen falscher Kommunikation für das Individuum weitreichende Folgen haben können, die nicht nur den Menschen selbst erschüttern, sondern sich auch für das Unternehmen negativ auswirken. Ein Strudel aus Befürchtungen und

¹⁸¹ vgl. *Veil*, C. 1992, S. 23.

¹⁸² vgl. ebd..

Missverständnissen, der zunächst vielleicht nur einzelne Mitarbeiter ergreift, kann früher oder später in einem größeren Radius wirksam werden und so das unternehmensinterne Kommunikationsgeschehen nachhaltig beeinträchtigen. Es ist folgerichtig zu erwarten, dass eine unzufriedene Grundhaltung Einzelner im Falle von Kommunikationsproblemen mit Zusatzkosten für den Arbeitgeber verbunden ist:

„(...) die meisten Fehlerkosten sind Kosten aufgrund ineffizienter und ambivalenter organisationsinterner Tätigkeiten. Typische Formen der internen Fehlerkosten sind Verluste in Zeit, Material und Personalkosten, die aus verspäteter, ungenauer, fehlerhafter oder unzuverlässlicher [richtig: unzuverlässiger] Information entstehen oder aus mangelnden kommunikativen Fertigkeiten der Führungskraft und/oder der Mitarbeiter resultieren.“¹⁸³

Lehtonen bezeichnet Informations- und Kommunikationsprobleme als die Hauptursache vermeidbarer Fehlerkosten, die es nicht zuletzt im Hinblick auf den stetig anwachsenden Kostendruck unbedingt zu vermeiden gilt.

Der beste Weg, einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken, ist ein offener, vertrauensvoller Umgang, durch den Konflikte schnell erkannt und angesprochen werden können, um eine Eskalation mit den an sie geknüpften Konsequenzen zu vermeiden. Haben Beziehungen am Arbeitsplatz erst einmal nachhaltigen Schaden genommen, wird die „Wiederbelebung“ dieser nur schwer zu realisieren sein, da Störungen im interpersonellen Bereich häufig Narben auf dem unternehmensinternen Beziehungsgeflecht hinterlassen, die - wenn überhaupt - nur langsam verheilen.

5 Medienkommunikation

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, verweisen verschiedene Entwicklungen darauf, dass der Stellenwert von Medien im Rahmen der IK zukünftig noch weiter steigen wird. Räumliche und zeitliche Barrieren der Kommunikation werden dabei immer unbedeutender und erlauben eine neue Dimension der Flexibilität und Kooperation im Unternehmen, die vor allem im Hinblick auf Internationalisierungs-, Globalisierungs-, und Dezentralisierungstendenzen von höchster Relevanz ist. Die ständig fortschreitende Entwicklung und Implementierung immer neuer Kommunikationsweisen hat zu einer breiten Vielfalt von Medien geführt, die in Unternehmen zum Einsatz kommen. So listete

¹⁸³ Lehtonen, J. 1994, S. 149.

Thommen bereits Anfang der 1980er Jahre insgesamt 98 unterschiedliche interne Medien auf, noch bevor der PC mit einer wahren Flut neuer Kommunikationsanwendungen aufwartete und seinen Siegeszug in der Arbeitswelt antrat.¹⁸⁴ Genau wie der Erfolg des Unternehmens von reibungslosen, störungsfreien internen Kommunikationsprozessen abhängt, werden diese wiederum mehr und mehr von funktionsfähigen, leistungsstarken Medien bestimmt, die als Voraussetzung für die Kooperation anzusehen sind.

„Entsprechend der Bedeutung der Internen Kommunikation müsste den Internen Medien eine hohe Beachtung beigemessen und müssten für ihre Umsetzung die entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen bereitgestellt werden. Dies ist jedoch nur in wenigen Unternehmen der Fall.“¹⁸⁵

Diese kritische Einschätzung von *Meier* bezüglich der Bewertung und Einstufung der Medienbedeutung im Produktionsprozess lässt erkennen, dass in vielen Unternehmen offenbar noch keine Konzepte vorliegen, die einen strategischen Einsatz von Medien vorsehen. Geradezu unbeholfen werden deshalb nicht selten z.B. neue Kommunikationsformen in das Unternehmensgeschehen integriert ohne sicherzustellen, dass die Wahrnehmung und Kompetenz der Mitarbeiter den medienspezifischen Anforderungen gerecht werden, um eine sachgemäße Nutzung zu gewährleisten.

Dieses Kapitel hat im ersten Schritt zum Ziel, verschiedene Mediendefinitionen vorzustellen und daraus eine für das Thema geeignete Bedeutungszuweisung abzuleiten. Im weiteren Verlauf werden wichtige durch Medien bedingte Veränderungen der zwischenmenschlichen Kommunikation aufgezeigt, an denen sich ablesen lässt, worin die konkreten Chancen und Gefahren der Medienkommunikation für Unternehmen zu sehen sind. Die auf diesem Wege gewonnenen Erkenntnisse gilt es im Anschluss auf populäre Kommunikationsmodelle anzuwenden, die den theoretischen Rahmen dieser Arbeit darstellen und zudem wertvolle Hinweise darauf liefern, wie die Medienwirkung auf zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse nachgezeichnet und darauf basierend Optimierungspotentiale für die „distanzierte“ Kommunikation analysiert werden können.

¹⁸⁴ vgl. *Thommen*, A. 1981, S. 88ff.

¹⁸⁵ *Meier*, P. 2000, S. 35.

5.1 Kommunikation und Interaktion – indirekte vs. direkte Informationsprozessierung

Die Diskussion darüber, ob Kommunikation oder Interaktion der umfassendere, ursprünglichere Begriff ist, währt bereits lange und dauert bis heute an. Die verschiedenen in der Literatur anzutreffenden Meinungen sind schon in den Grundzügen häufig nicht miteinander in Einklang zu bringen und werfen die Frage auf, ob eine Abgrenzung der beiden Phänomene überhaupt sinnvoll sein kann. In diesem Abschnitt soll der Versuch unternommen werden, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede der Begriffe anhand von Befunden aus der einschlägigen Literatur herauszuarbeiten. Dieses Unterfangen dient dazu, die grundsätzlichen Unterschiede zwischen direkter und indirekter Kommunikation auf der Grundlage kommunikationswissenschaftlicher Begriffe erkennbar zu machen. Ziel ist dabei die Identifikation von Merkmalen, die klar machen, auf welcher Grundlage sich persönliche und mediale Kommunikation sinnvoll voneinander unterscheiden lassen.

Graumann vertritt mit anderen Autoren zusammen die Auffassung, dass auf eine Unterscheidung zwischen Interaktion und Kommunikation verzichtet werden kann, da ein jedes Verhalten von zwei oder mehr Individuen zueinander als soziale Interaktion oder zwischenmenschliche Kommunikation bezeichnet werden kann.¹⁸⁶

Watzlawick hingegen schlägt eine differenzierte Sichtweise vor, die auf der Ansicht fußt, dass Kommunikation soviel wie Mitteilung (message) heißt, während Interaktion den wechselseitigen Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen bezeichnet.¹⁸⁷ Diesem Ansatz folgend wäre ein isoliert betrachteter Akt der Informationsübermittlung Kommunikation, während alle darauf folgenden, von der eigentlichen Kommunikation initiierten Reaktionen als eine Form von Interaktion gelten würden. *Watzlawick* widerspricht dieser Ansicht in gewisser Weise selbst, wenn er an anderer Stelle von der „Kreisförmigkeit der Kommunikationsabläufe“ spricht, die er damit begründet, dass Kommunikation in Systemen mit Rückkopplung keinen Anfang und kein Ende haben kann.¹⁸⁸ Genau genommen müsste hier von der Kreisförmigkeit der Interaktion, nicht der Kommunikation, gesprochen werden, da einzelne Mitteilungen keine derart komplexe Struktur erreichen können, wohl aber eine Verkettung mehrerer von

¹⁸⁶ vgl. Graumann, C. F. 1972, S. 1109.

¹⁸⁷ vgl. Watzlawick, P. et al. 1996, S. 50f.

¹⁸⁸ vgl. a.a.O., S. 48.

ihnen. Wie *Schulz von Thun* richtig erkennt, ist mit dem einzelnen Akt der Kommunikation diese mitnichten als vollzogen oder abgeschlossen zu bezeichnen:

„Kommunikation ist ja nicht damit beendet, dass der eine etwas von sich gibt und beim anderen etwas ankommt. Im Gegenteil, nun geht es ja erst richtig los! Der Empfänger reagiert, wird dadurch zum Sender und umgekehrt, und beide nehmen aufeinander Einfluss.“¹⁸⁹

Mit der Möglichkeit zur gegenseitigen Einflussnahme stellt der Autor klar, dass Kommunikation seiner Ansicht nach keineswegs ein separierbarer Prozess ist, sondern sich gerade dadurch auszeichnet, dass sich Folgeakte anschließen, die den Kommunikationsraum immer weiter mit Informationen füllen.

Luhmann und *Goffman* verweisen auf Rahmenbedingungen, unter denen sich Kommunikation bzw. Interaktion vollzieht, und propagieren im Hinblick darauf die weitreichende Bedeutung der gegenseitigen Bezugnahme. Für sie spielt das Kriterium der Anwesenheit der Partner zur Unterscheidung von Kommunikation und Interaktion eine fundamentale Rolle.¹⁹⁰ Nur wenn durch die gleichzeitige Präsenz der Kommunikationsakteure an einem Ort eine direkte, gegenseitige Bezugnahme möglich ist, wird das höchste Ausmaß an Interaktivität erreicht. Informationsprozesse werden in diesem Zusammenhang in die Kategorien direkt oder indirekt bzw. unvermittelt oder vermittelt unterteilt. *Luhmann* beschreibt Interaktion dieser Auffassung folgend als eine Sonderform der Kommunikation, in der das Senden und das Empfangen von Mitteilungen sowohl räumlich vereint als auch zeitlich synchron verlaufen, da die Akteure anwesend sind.¹⁹¹

Im Fall einer über Distanzen hinweg prozessierten Informationsübertragung muss zwangsläufig auf Hilfsmittel zurückgegriffen werden, die eine Überbrückung von Raum und/oder Zeit ermöglichen, sodass Interaktionspartner aufgrund der unter diesen Umständen nur eingeschränkt möglichen Interaktion zu Kommunikationspartnern werden. Die bereits bei persönlicher Kommunikation bestehende Problematik in der Wissensübertragung verschärft sich in diesem Fall, da nicht mehr der Kommunikationspartner selbst als Informationsmittler auftritt, sondern ein Medium als zusätzliche Instanz zugeschaltet ist. Der Prozess verläuft so noch indirekter und birgt zusätzliche Gefahren von Missverständnissen, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit konkreter aufgegriffen werden.

¹⁸⁹ Schulz von Thun, F. 2002, S. 82.

¹⁹⁰ vgl. Merten, K. 1977, S. 64. M.w.V..

¹⁹¹ vgl. Luhmann, N. 2004, S. 11.

Versteht man Kommunikation als mediale und Interaktion als persönliche Form der Informationsübermittlung, wie es von *Luhmann* vorgeschlagen wird, bedeutet dies, dass die Information auf ihrem Weg zum Empfänger eine zusätzliche „Hürde“ überwinden muss. Diese Vermittlungsinstanz wird von vielen Autoren als Medium bezeichnet, wobei der Begriff sehr unterschiedlich aufgefasst wird und deshalb im nächsten Abschnitt näher dargestellt werden soll.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Interaktion dem gerade abgeleiteten Verständnis nach der ursprünglichen, direkten Form der Informationsübermittlung entspricht, während der Begriff Kommunikation zudem Informationsprozesse umfasst, bei denen fehlende gegenseitige Wahrnehmbarkeit durch bestimmte Hilfsmittel ausgeglichen werden soll. Interaktion bezeichnet im Sinne *Luhmanns* und anderer Autoren also soviel wie persönliche, direkte Kommunikation von „face-to-face“, wobei die Begriffsverwendung variiert. Kommunikation hingegen umfasst als Oberbegriff sowohl Interaktionen als auch Kontakte, die auf eine Vermittlungsinstanz als Informationsträger zurückgreifen, deren verschiedene Formen folgend unter dem Begriff Medium zusammengefasst werden. Zum Kernthema wird in diesem Zusammenhang die so genannte Telekommunikation, mit der die Informationsübermittlung über die organisch bedingten Grenzen des Menschen hinweg beschrieben wird:

In der Kommunikationswissenschaft wird unter Telekommunikation der Informationsaustausch zwischen Kommunikationspartnern verstanden, der sich außerhalb ihrer Hör- bzw. Sichtweite vollzieht, wobei der Begriff in jüngster Zeit als Bezeichnung für alle Formen der Kommunikation mit Hilfe technischer Übertragungsverfahren verwendet wird.¹⁹²

Welche Phänomene sich genau hinter den in dieser Definition enthaltenen Begriffen verbergen, wird Thema des nächsten Abschnitts sein, da sich bisher keine einheitliche Wortverwendung durchsetzen konnte und deshalb ein den Leser verwirrender Gebrauch ausgeschlossen werden soll.

¹⁹² vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 1997, CD-Rom.

5.2 Verschiedene Medienverständnisse und -klassifizierungen

Um die von Medien ausgehenden Einflüsse auf Kommunikationsprozesse im Unternehmen diskutieren zu können, ist es zunächst unerlässlich, sich die konkrete Bedeutung des Begriffs zu vergegenwärtigen. Wie bei so vielen Phänomenen der Kommunikationswissenschaft ist es auch in diesem Fall äußerst schwierig, einen Überblick über die verschiedenen Auslegungsvarianten des Ausdrucks zu geben.

„Ein kommunikationswissenschaftlich brauchbarer Medienbegriff existiert nicht (...).“¹⁹³

Krotz unterstreicht mit diesem Zitat die Problematik einer uneinheitlichen Verwendung des Begriffs und weist zugleich darauf hin, dass sich die Ausführungen einzelner Autoren aufgrund mangelnder Übereinstimmungen ihrer zugrunde gelegten Bedeutungszuweisungen nur schwerlich miteinander vergleichen lassen.

Auch *Höflich* erkennt, dass der Medienbegriff weder im umgangssprachlichen noch wissenschaftlichen Gebrauch eindeutig festgelegt ist.¹⁹⁴ Seiner Ansicht nach können Medien zum einen als jegliche Art der Vermittlung verstanden werden, die Kommunikation ermöglicht. In diesem Sinne wäre jede Kommunikation als vermittelt anzusehen, ganz gleich ob Sprache, Mimik, Schrift, Kleidung, verwendete Artefakte oder handelnde Personen als Informationsträger fungieren. Konkreter wird der Verfasser, wenn er vom Medium als etwas „Vermittelndem“ spricht, das Kanäle und Reichweite der Kommunikation erweitert sowie deren Geschwindigkeit erhöht.¹⁹⁵

Auch *Merten* erkennt die Leistung des Vermittelns als zentrale Medienfunktion und hält fest, dass ein Medium umgangssprachlich als „Mittel“ bzw. als vermittelnde Instanz oder vermittelndes Element zwischen zwei Positionen (Personen, Angelegenheiten, Welten) verstanden wird, das eine Kopplung zwischen diesen leistet.¹⁹⁶

Medien als vermittelnde Elemente zu verstehen, die losgelöst von Personen als Informationsträger zwischen diesen zum Einsatz kommen, scheint sich in der einschlägigen Literatur mehr und mehr durchzusetzen.

Krotz beschreibt die verschiedenen „Gesichter“ von Medien, indem er fünf Grundformen ausformuliert, die ersichtlich machen, dass es im Auge des Betrachters liegt zu entscheiden, welche körperlichen oder auch abstrakten Konstrukte er unter dem Sammelbegriff vereint wissen will:¹⁹⁷

¹⁹³ Krotz, F. 2003, S. 27. M.w.V..

¹⁹⁴ vgl. Höflich, J. R. 1996, S. 17.

¹⁹⁵ vgl. ebd..

¹⁹⁶ vgl. Merten, K. 1999, S. 133.

¹⁹⁷ Krotz, F. 2003, S. 28f.

- Kommunikationswissenschaftlich gesehen sind Medien bestimmte, strukturierte, bedingte **Kommunikationsweisen**, die manchmal rezeptiv, manchmal wechselseitig, manchmal nur mitteilend genutzt werden.
- Medien sind **Einrichtungen** zur Organisation von Kommunikation. Sie ermöglichen Kommunikation und stellen gleichzeitig bestimmte Ansprüche an diese. Als Bündel kommunikativer Praktiken mit darauf bezogenen Erwartungen ermöglichen sie den Zugang zu spezifischen Sinnwelten.
- Medien sind **Eigenheiten**, die nicht technisch bestimmt, sondern von Gewohnheiten und Praktiken getragen sind, die sie mit bestimmten Erwartungen belegen. Sie bilden so einen Rahmen für Kommunikation.
- Medien sind „**Träger**“ der Kommunikation und ihre Verwendung zielt darauf ab, dass die Kommunikation nicht mehr face-to-face stattfindet, sich also nicht, wie das gesprochene Wort, situativ verbraucht. Mediale Kommunikate sind oft abruf- und wiederholbar, folgen dabei jedoch den Anforderungen des verwendeten Mediums nach einer bestimmten, angepassten Form.
- Schließlich sind Medien **Institutionen**, deren konkrete Form von der Geschichte und der Gesellschaft abhängt. Medienkommunikation ist kontrollierbar, verbraucht Energie und ist ein wesentlicher Teil des marktwirtschaftlichen Systems. Die Eignung von Kommunikaten als Güter ist dann gegeben, wenn sie breit und wiederholbar distribuiert, also zugänglich gemacht und vorrätig gehalten werden können.

Die von *Krotz* geschilderten Mediendefinitionen und -funktionen verdeutlichen, dass die beiden Begriffe Kommunikation und Medium eng aneinander gekoppelt sind, da sie sich gegenseitig bedingen und durch ihre Eigenheiten beeinflussen. So bedeuten Medien für die Kommunikation bestimmte Einschränkungen und Erweiterungen, während im Gegenzug die Ansprüche der Kommunizierenden dazu führen, dass immer neue Medien entwickelt und in das Privat- und Arbeitsleben integriert werden. Unabhängig von der zu konstatierenden Uneinigkeit in der Wissenschaft darüber, wie die Begriffe im Einzelnen gefasst werden können, zeigt sich hier, dass Medien als zentrale Bestimmungsfaktoren der Kommunikation anzusehen sind, die die Akteure vor besondere Herausforderungen stellen. Diese müssen bewältigt werden um sicherzustellen, dass auch unter den durch Medien veränderten Kommunikationsbedingungen Informationsflüsse über zeitliche und/oder räumliche Distanzen störungsfrei verlaufen.

5.3 *Medium vs. Technologie – eine begriffliche Abgrenzung*

Wie bereits aus den im letzten Abschnitt vorgestellten Ansichten einzelner Kommunikationswissenschaftler ersichtlich wird, besteht die Hauptaufgabe von Medien darin, die Funktion als Informationsträger und Hilfsmittel im Kommunikationsprozess zu übernehmen. An dieser Stelle soll durch die Einführung des Technologiebegriffs in die Diskussion das Medienverständnis weiter eingengt werden, um es im Kommunikationskontext näher zu erörtern.

„Nach *Ropohl* umfasst Technik a) die Menge der nutzenorientierten, künstlichen, gegenständlichen Gebilde (Artefakte), b) die Menge menschlicher Handlungen und Einrichtungen, in denen Artefakte entstehen und c) die Menge menschlicher Handlungen, in denen Artefakte verwendet werden.“¹⁹⁸

Die Betonung liegt in allen drei Bereichen auf von Menschen hervorgebrachten Konstrukten, die *Ropohl* als Artefakte bezeichnet. Der Nutzen dieser (meist) gegenständlichen Gebilde für den Kommunikationsprozess ist darin zu sehen, dass sie Informationen vom Sender aufnehmen und beim Empfänger wieder freigeben, womit die Funktion von Medien unter Rückgriff auf das Technikverständnis erkennbar wird. Kommunikationstechnik ist demzufolge der Oberbegriff für alle technischen Hilfsmittel, die den Prozess der Kommunikation unterstützen.¹⁹⁹ Auch *Ledermann* widmet sich dem Zusammenhang von Technologie und Kommunikation, was ihn zu folgender Unterscheidung führt:²⁰⁰

- „Mensch-Computer-Technologien“ dienen in erster Linie der Vereinfachung von Büroarbeit, wobei die menschliche Arbeitskraft und damit auch arbeitsbedingte Beziehungen zum Teil ersetzt werden. Zu diesen Technologien zählen z.B. Computer zur Dialogsachbearbeitung und Textverarbeitungssysteme.
- Interaktive Technologien ergänzen oder ersetzen herkömmliche Formen der Organisationskommunikation, wie z.B. persönliche Kommunikation, Telefonate oder Schriftverkehr.

Ledermanns Verständnis macht deutlich, dass der Einsatz von Technologien zwei grundsätzlichen Wirkungsrichtungen gewidmet ist. Es geht hierbei zum einen um die Vereinfachung der Arbeit durch Hilfsmittel und zum anderen um die Substitution

¹⁹⁸ Gabler-Wirtschaftslexikon 1997, CD-Rom.

¹⁹⁹ vgl. ebd..

²⁰⁰ vgl. *Ledermann*, L. C. 1986, S. 315.

traditioneller Kommunikationsformen, wobei in beiden Fällen eine Steigerung der Effektivität bzw. Effizienz von Informationsprozessen angestrebt wird. Es ist an dieser Stelle zu klären, wie die Begriffe Medium und Technologie voneinander unterschieden werden können, da ansonsten der Eindruck entstehen könnte, dass auch eine synonyme Verwendung angemessen wäre. „Medien werden als technische Gegebenheiten verstanden, über die bzw. mit denen Menschen kommunizieren.“²⁰¹ Die hier dargelegte Auffassung von *Krotz* macht deutlich, dass dieser sich zwar für eine Unterscheidung der Begriffe ausspricht, dabei jedoch nicht konkret auf Differenzierungsmerkmale eingeht.

Hoffmann greift diese Unterscheidungsproblematik auf und liefert mit seiner Definition von Kommunikationstechnologie einen sinnvollen Vorschlag dafür, wie die beiden anscheinend untrennbar miteinander verbunden Phänomene sich zumindest theoretisch voneinander abgrenzen lassen:

„Die Kommunikationstechnologie^[202] besteht aus Ressourcen, die innerhalb der Organisation bedeutungstragende, signifikante Symbole produzieren und vermitteln. (...) Die in Organisationen eingesetzten technischen Medien stellen die Basis der verwendeten Kommunikationstechnologie dar. Das Spektrum der Kommunikationstechnologie in Organisationen reicht entsprechend von schriftlichen Mitteilungen, Druckschriften, Telekommunikationsanwendungen bis hin zur Rundfunk- und Computertechnik.“²⁰³

Dieser Ansicht zufolge zeichnen sich Medien durch ihren im Vergleich zur Technologie ursprünglicheren Charakter aus, der als Grundlage zur Entwicklung von Kommunikationstechnologien dient. Anders gewendet kann auch argumentiert werden, dass Technologien die Basis für die Entwicklung immer neuer Medien darstellen, wie es bei der im *Brockhaus* zu findenden Definition „Neuer Medien“ der Fall ist, mit denen neue Kommunikationsmittel angesprochen werden, die durch neu entwickelte Technologien entstehen.²⁰⁴

Anhand der hier aufgegriffenen Definitionen wird wiederum auf eine der zahlreichen Uneinigkeiten bei der Verwendung und Gegenüberstellung von Begrifflichkeiten in der Kommunikationswissenschaft hingewiesen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll, ohne die Bedeutung des Technologiebegriffs in Frage zu stellen, mit dem Begriff Medium auf

²⁰¹ Krotz, F. 2001, S. 33.

²⁰² Mit Informations- und Kommunikationstechnologie werden Technologien bezeichnet, die der Aufnahme, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen in Sprache, Bild und Ton dienen.

²⁰³ Hoffmann, C. 2001, S. 75f.

²⁰⁴ vgl. Brockhaus Enzyklopädie 1999, Bd. 15, S. 511.

die Elemente im Kommunikationsprozess verwiesen werden, die in physisch greifbarer Gestalt als Informationsträger in der zwischenmenschlichen Kommunikation fungieren.

5.4 Medienkategorisierungen

Durch die fortschreitende Entwicklung und Verbreitung neuer Medien kommt es zu einer sich rasant entwickelnden Vielfalt immer neuer Kommunikationsformen, die die Frage danach aufwerfen, wie sich diese sinnvoll klassifizieren lassen. Medien selbst waren von je her ein fester Bestandteil der IK, wobei sich die Tragweite ihrer Bedeutung insbesondere aufgrund einer Reihe technologischer Entwicklungen stark vergrößert hat, da ein sprunghafter Anstieg ihrer Anzahl und Anwendungen zu verzeichnen ist, die es kaum mehr möglich machen, einen umfassenden Überblick zu erstellen. Es empfiehlt sich aus diesem Grund, sich einige in der Literatur vorgeschlagene Klassifizierungen von Medien näher anzusehen, um sich ihrer ganzen Vielfalt bewusst zu werden.

Goecke unterteilt Kommunikationsformen grob in klassische (F-t-F, Telefon, Brief etc.) und andere Medien (Telefax, E-Mail, Voice Mail, Mobilkommunikation, Videokommunikation).²⁰⁵ Kritisch anzumerken ist hier, dass die von *Goecke* vorgeschlagene Vorgehensweise sehr allgemein und deshalb wenig aussagekräftig ist. Zudem greifen F-t-F-Kontakte, anders als alle anderen Medienarten, auf kein gegenständliches Hilfsmittel in Form eines Informationsträgers zurück und sind deshalb nur aus einer speziellen Perspektive betrachtet zu den Medien zählbar.

Merten greift unter Bezugnahme auf *Pross* dieses Zuordnungsproblem auf und unterscheidet drei Medienkategorien in Abhängigkeit davon, ob bzw. auf welcher Seite der Kommunikation Hilfsmittel zur Aussendung bzw. zum Empfang von Informationen eingesetzt werden.²⁰⁶

- Unter „primären Medien“ werden alle verbalen und nonverbalen Ausdrucksmöglichkeiten von Menschen verstanden, die auf keinerlei technische Hilfsmittel zurückgreifen, sondern ausschließlich auf den Lebewesen eigenen Ausdrucksformen basieren (z.B. persönliches Gespräch).
- „Sekundäre Medien“ zeichnen sich durch die Verwendung eines Geräts ausschließlich auf Senderseite aus, wodurch der Empfänger den passiven Part der Kommunikation einnimmt (z.B. alle gedruckten Informationsträger).

²⁰⁵ vgl. Goecke, R. 1997, S. 96.

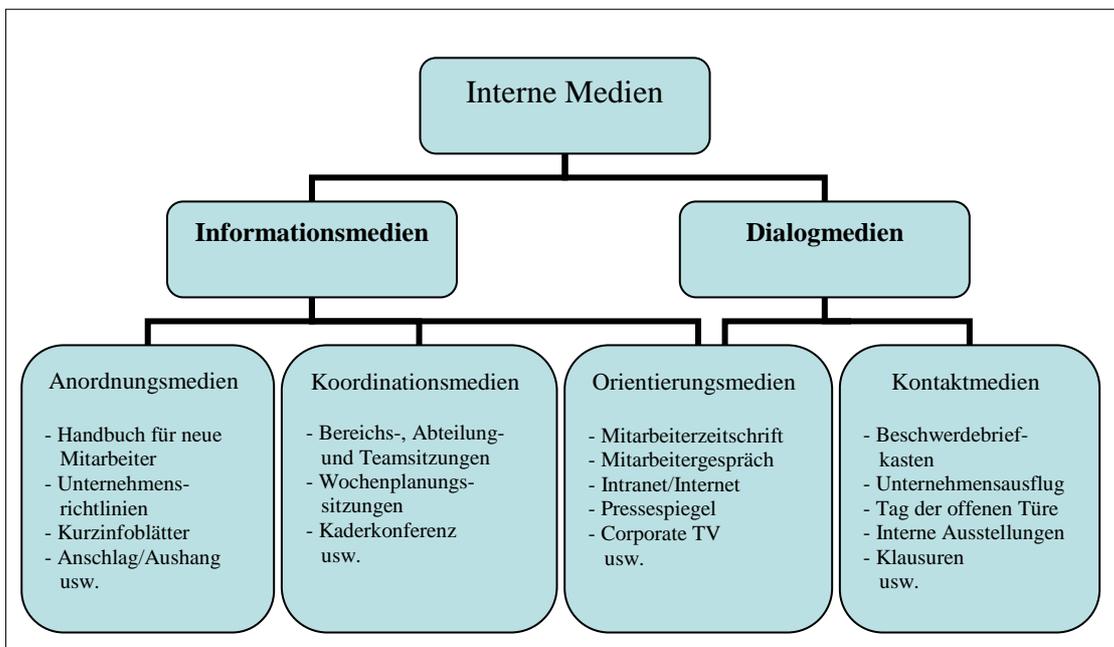
²⁰⁶ vgl. Merten, K. 1999, S. 137. M.w.V..

- Zu den „tertiären Medien“ werden Prozesse gezählt, bei denen sowohl Sender wie auch Empfänger auf Gerätschaften zugreifen, um Informationen senden bzw. empfangen zu können (z.B. Telefon, Fernsehen, Internet).

Diese Art der Mediengruppierung scheint auf den ersten Blick sinnvoll, weist aber eine Unschärfe bei der Trennung zwischen „sekundären“ und „tertiären“ Medien auf, da in beiden Fällen Kommunikation nur dann wirksam wird, wenn genau genommen sowohl Sender als auch Empfänger auf Hilfsmittel der Informationsübertragung zurückgreifen. Wie könnte schließlich ein gedruckter Brief seinen Empfänger informieren, wenn er diesen selbst nicht in Händen hält und liest? Es ist offensichtlich, dass mit den Geräten zur Erstellung gedruckter Informationsträger z.B. die Druckmaschinen als solche gemeint sind, wobei offen bleibt, warum eben diese als Medium bezeichnet werden, während die eigentlichen Informationsträger in Form von Briefen, Katalogen etc. ausgeklammert bleiben.

Wesentlich detaillierter und auf das Unternehmen bezogen präsentiert sich *Meiers* Vorstellung davon, wie eine sinnvolle Einteilung von Medien in verschiedene Kategorien auszusehen hat:

Abbildung 15: Klassifikation unternehmensinterner Medien

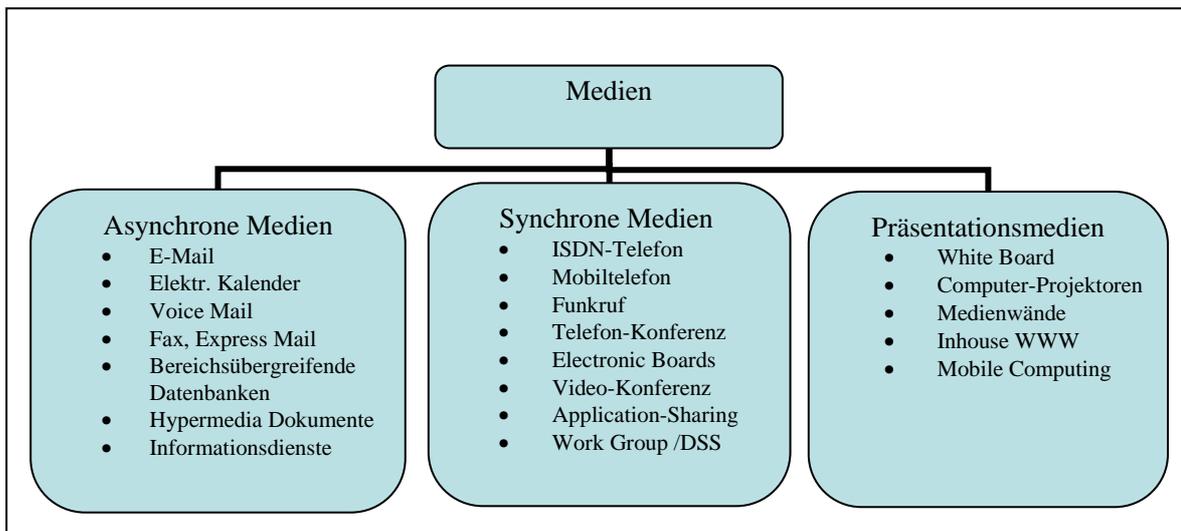


Quelle: Meier, P. 2000, S. 36.

Gemäß der definierten Aufgabenstruktur unterscheidet *Meier* im ersten Schritt zwischen Informations- und Dialogmedien. Diese können wiederum in Anordnungs-, Koordinations-, Orientierungs- und Kontaktmedien unterteilt werden, wobei die Orientierungsmedien sowohl Elemente der Information als auch des Dialogs enthalten. Die von *Meier* vorgeschlagene Klassifizierung unternehmensinterner Medien macht offensichtlich, welche zentralen Aufgaben diesen im Rahmen der IK angedacht sind bzw. welche Form der Kommunikation (Ein- oder Zweiwegkommunikation) in welchem Bereich bevorzugt zum Einsatz kommt. Auch in diesem Fall sollte zur Vorsicht vor einer undurchlässigen Grenzziehung zwischen den einzelnen Bereichen gewarnt werden, da beispielsweise nur schwer einzusehen ist, dass Konferenzen zu den Informationsmedien gezählt werden, obwohl sie durchaus die Möglichkeit zum Dialog bieten.

Ein von der Strukturierung her ähnliches, wenn auch auf Funktionsweisen und Leistungsmerkmalen der Medien fußendes Konzept zur Abgrenzung von Mediengruppen stammt von *Behrendt* und stellt sich wie folgt dar:

Abbildung 16: Übersicht über aktuelle Kommunikationsmedien und -technologien



Quelle: Behrendt. I. 1997, S. 282.

Die hier abgebildete Einteilung konzentriert sich auf elektronisch basierte Medien, die sich in drei Bereiche unterteilen lassen, von denen an dieser Stelle nicht alle Unterpunkte im Detail erläutert werden können. Auf den ersten Blick wird jedoch deutlich, dass sich die wachsende Vielfalt elektronisch basierter Medien auf der Grundlage ihrer Leistungsfähigkeit eindeutig und ohne größere Zuordnungsprobleme in ein

Unterteilungsschema einordnen lässt, sodass hier ein viel versprechender, ausbaufähiger Weg erkennbar ist, der Anregungen für weitere Forschungsarbeit liefert.

5.5 Medieneinsatz – Chance oder Gefahr für die Kommunikation

Medien führen zu einer Reihe struktureller Veränderungen im Hinblick auf zwischenmenschliche Informationsprozesse, deren Bewertung in Abhängigkeit von der Perspektive und Grundhaltung des Betrachters stark variieren kann.

Maresch deutet auf zwei grundsätzliche Theorieansätze hin, die auf überspitzte, dabei aber treffende Weise verdeutlichen, wie kontrovers die Ansichten bezüglich der Auswirkungen einer fortschreitenden medialen Durchdringung von Privat- und Arbeitsleben ausfallen. Das vielseitig diskutierte Verhältnis zwischen Mensch und Maschine kann demnach von zwei Seiten beleuchtet werden.²⁰⁷

- Die „Verfolgungstheorie“ geht davon aus, dass jede Botschaft, welchen Weg sie auch einschlägt, ihren Bestimmungsort ohne jeden Verlust erreichen wird. Als Medium fungiert in dieser Theorie die Verarbeitung von Funksignalen. Rechenleistung und Übertragungsgeschwindigkeit ersetzen Reflexionen, Urteile und Wertungen, was dazu führt, dass die Maschine zum zentralen Bestimmungsfaktor der Kommunikation mutiert und der Mensch mit seinem Bewusstsein zum Spielball der Medien wird, die ihn zu beherrschen suchen.
- Die „Freiheitstheorie“ sieht den User als Blackbox, die nur jene Botschaften verarbeitet, die ihm passen. In diesem Fall entscheidet allein der Empfänger, ob eine Nachricht ankommt oder nicht. Kommunikation ist in diesem Fall das Medium, durch das Informationen ihren Weg vom Sender zum Empfänger finden, wobei der Rezipient sich seine Wirklichkeiten im Lichte selbst selektierter Wahrnehmung und Erfahrung schafft.

Diese zwei gegensätzlichen Grundeinstellungen vermitteln ein Bild davon, wie realitätsfern und radikal die Beurteilung möglicher Konsequenzen einer erhöhten Medienpräsenz für den Menschen häufig ausfallen. Es lässt sich aus heutiger Sicht nicht abschätzen, wie sich das Verhältnis von Mensch und Medium in den nächsten Jahren entwickeln wird. Auch in der Wissenschaft wird teils heftig darüber gestritten, ob die

²⁰⁷ Maresch, R. 2002, Onlinequelle.

Folgen eines vermehrten Medieneinsatzes in der Kommunikation in ihrer Gesamtheit gesehen eher als Bereicherung oder Gefährdung einzustufen sind.

So sind auf der einen Seite geradezu euphorische Stimmen zu vernehmen, deren Betonung auf der Vielzahl von Vorzügen und Potentialen der Medienkommunikation im Vergleich zu F-t-F-Kontakten liegt.²⁰⁸ Andere Autoren hingegen scheinen sich ganz darauf zu konzentrieren, die medienbedingten Risiken für die zwischenmenschliche Kommunikation in den Vordergrund zu stellen. Besonders in Bezug auf die sozialen Auswirkungen computerbasierter Kommunikationsweisen bestehen zwei grundsätzlich unterschiedliche Denkrichtungen. So wird auf der einen Seite mit der Substitutions- bzw. Destruktionshypothese auf den drohenden Verlust des spontanen, nonverbalen, emotionalen und kollektiven Charakters der Kommunikation hingewiesen:

„In entsprechenden Arbeiten wird ein Szenario der Entmenschlichung der Kommunikation durch den Einsatz von Computern entworfen (...). Auf der anderen Seite wird in der Komplementaritäts- bzw. Reproduktionshypothese davon ausgegangen, dass die Nutzer der cvK eine jeweils ganz eigene Dynamik in der Interaktions- und Beziehungsentwicklung schaffen. Exploratives Verhalten, Neugier und die Lust, sich auf neues Wissen und ungewöhnliche Erfahrungen einzulassen, werden als die große Chance von cvK angesehen (...).“²⁰⁹

Aus dieser Perspektive heraus ist zu argumentieren, dass die computervermittelte Kommunikation neue Handlungs- und Identifikationsmöglichkeiten eröffnet, denen zufolge Medien als Bereicherung der zwischenmenschlichen Kommunikation anzusehen sind. Sowohl euphorische wie auch „schwarz malende“ Ansätze dürften in weiten Teilen von subjektiven Ansichten und persönlichen Erfahrungen geprägt sein, die den Blick auf die Vielschichtigkeit der Thematik verbauen.

Zu fordern ist deshalb eine Betrachtungsweise, die die positiven und negativen Medienimpulse für die Kommunikation gleichermaßen berücksichtigt, um der Komplexität der Materie gerecht zu werden. Dieser Forderung nach einem hohen Grad an Objektivität kann nur gerecht werden, wer die neuen Möglichkeiten und auch Risiken von Medien nebeneinander stellt und gegeneinander abwägt, ohne vorschnell einer einseitigen Bewertung zu verfallen. Nur eine differenzierte Sichtweise garantiert, dass unsachgemäße Vereinfachungen und propagandistische Aussagen vermieden werden, die weder hilfreich noch stichhaltig sind und meist schnell die vorgefertigte Meinung des Autors erkennen lassen.

²⁰⁸ vgl. Jäckel, M. 2000, Onlinequelle.

²⁰⁹ Boos, M et al. 2000, S. 3. M.w.V..

5.6 Wirkungsrichtungen des Medieneinsatzes in der Kommunikation

Wie bereits bei der Herleitung eines kommunikationsgerechten Medienverständnisses angedeutet wurde, kommt es durch die Integration von Medien in den Prozess der zwischenmenschlichen Informationsprozessierung zu einer ganzen Reihe von Veränderungen, die eine Vielzahl von Unterschieden zwischen Medienkommunikation und persönlicher Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ersichtlich werden lassen. Die verschiedenen Ebenen der durch Medien hervorgerufenen Modifikationen sollen in diesem Abschnitt anhand der Darstellung grundsätzlicher Wirkungstendenzen betrachtet werden, um sie anschließend im Kontext verschiedener Theorien der Medienkommunikation analysieren zu können. Abschließend werden die so zusammengetragenen Erkenntnisse auf traditionelle Kommunikationsmodelle übertragen, da auf diese Weise sichtbar wird, an welchen Stellen eine Optimierungsstrategie der IK ansetzen kann, die einen erfolgreichen Umgang mit Medien im Unternehmen ermöglicht.

5.6.1 Medienbedingte Erweiterungen der Kommunikation

Häufig wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass der besondere Vorteil einer durch Medien vermittelten Kommunikation darin besteht, in räumlicher und/oder zeitlicher Hinsicht eine Erweiterung des engen Kommunikationsraums persönlicher Informationsübertragung zu erlauben. Diese Einengung des menschlichen Wirkungskreises aufgrund seiner Kapazitäten wird von *Schulz* um weitere Komponenten ergänzt, indem er konstatiert, dass „(...) die menschlichen Fähigkeiten zur Kommunikation (...) mehrfach begrenzt [sind]: räumlich, zeitlich, in ihren Ausdrucksmöglichkeiten und in Bezug auf die Effizienz der Mitteilungsproduktion.“²¹⁰

Neue technische Informationsmittel greifen diese menschlichen Defizite auf und sind in ihrer Wirkungsweise auf einen Ausgleich ausgerichtet, der nach Ansicht von *Picot/Anders* mit folgenden Wirkungstendenzen zusammengefasst werden kann:²¹¹

- Eine Vermehrung von Informationsaufgaben ohne das persönliche Zusammentreffen der Kommunikationspartner am selben Ort (Telekommunikation)

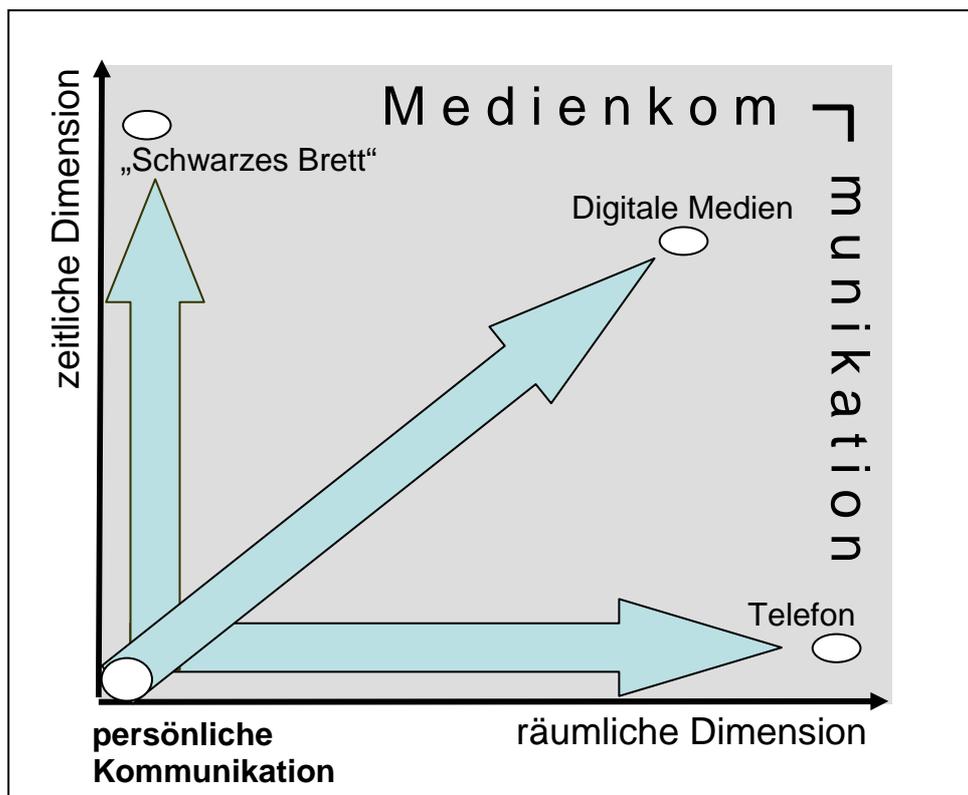
²¹⁰ Schulz, W. 2003, S. 2.

²¹¹ vgl. Picot, A./Anders, W. 1986, S. 7.

- Die Möglichkeit von asynchronen Informationsaufgaben, d.h. die Kommunikationspartner müssen nicht mehr gleichzeitig tätig werden, um Signale zu übermitteln (asynchrone versus synchrone Informationsübermittlung)
- Schnellere raumüberbrückende Informationsvorgänge (Geschwindigkeitserhöhung)

Medien erlauben also in erster Linie ein zeitlich und/oder räumlich distanzierendes Handeln der Kommunikationsakteure, das sich wie folgt visualisieren lässt:

Abbildung 17: Mediale Erweiterungen der Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand des hier auf der Grundlage der beiden Dimensionen Zeit und Raum aufgespannten Kommunikationsraums wird klar, dass Medien eine zweifache Erweiterung des menschlichen Aktionsradius erlauben. Durch die schnelle Überbrückung von räumlichen Distanzen können sie einerseits zu einer Beschleunigung von Prozessen führen und/oder durch die Zwischenspeicherung von Informationen die Überbrückung eines zeitlich entzerrten Versandes und Empfangs von Informationen herbeiführen. Jedes Medium kann seinen spezifischen Leistungsmerkmalen entsprechend in den hier skizzierten zweidimensionalen Raum eingeordnet werden.

Es ergibt sich so eine vergleichende Abbildung, die spezifische Stärken eines jeden Mediums im Vergleich zur persönlichen Kommunikation, die auch F-t-F-Kommunikation genannt wird, widerspiegelt.

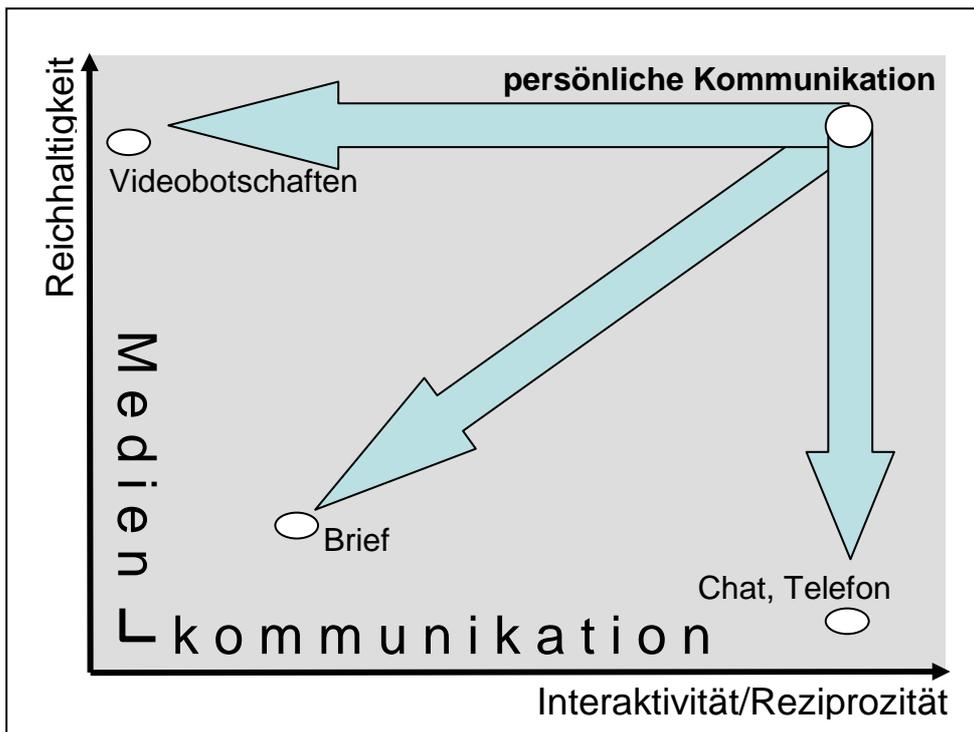
Bei der ausgelobten Medienleistung einer Beschleunigung der Kommunikation darf nicht übersehen werden, dass diese sich nicht auf alle Formen medialer Kommunikation bezieht, sondern vor allem durch elektronisch basierte Anwendungen realisiert wird. Gedruckte Medien hingegen können gar zu einer Verlangsamung des Prozessverlaufs führen, wenn z.B. ein Brief aus dem Urlaub, wie es nicht selten vorkommt, länger unterwegs ist als der Reisende selbst. Auch wenn also Ausnahmen auch in diesem Fall die Regel bestätigen, sind die hier nachgezeichneten Erweiterungen der Kommunikation ohne Zweifel als wichtige Errungenschaften der Medien zu werten, die die zwischenmenschliche Kommunikation durch immer neue Innovationen nach und nach revolutioniert, ohne die traditionelle persönliche Kommunikationsform in Frage zu stellen. Denn es ist eher von einer ergänzenden als substituierenden Wirkung auszugehen, wie im weiteren Verlauf der Arbeit aufgezeigt wird.

5.6.2 Medienbedingte Restriktionen der Kommunikation

Neben den im letzten Abschnitt dargelegten tendenziellen Erweiterungen der Kommunikation durch Medien ist zu beachten, dass ihr Einsatz immer auch bestimmte Begrenzungen mit sich bringt, die den Wirkungsgrad beeinträchtigen können und deshalb von den Verantwortlichen und Handelnden unbedingt zu berücksichtigen sind. Zu den in der einschlägigen Literatur am häufigsten aufgegriffenen Folgen eines Medieneinsatzes gehören die Einschränkungen in Bezug auf die Reichhaltigkeit und die Interaktivität der Kommunikation, wie sie bereits bei der Unterscheidung der Begrifflichkeiten erörtert wurde.

Auch auf der Basis dieser beiden Dimensionen lässt sich ein Kommunikationsraum aufspannen, in dem die Position einzelner Medien im Vergleich zu persönlichen Kontakten dargelegt werden kann:

Abbildung 18: Mediale Einschränkungen der Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie Abbildung 18 verdeutlicht, zieht die mediale Überbrückung zeitlicher und/oder räumlicher Distanzen meist eine gewisse Einengung des Kommunikationsraumes nach sich, die sich in Form einer Reduktion der Informations- und Kanalvielfalt und/oder Interaktivitätsbeschränkungen äußert. So ist anhand der Positionierung der F-t-F-Kommunikation oben rechts in der Abbildung erkennbar, dass bei dieser Form des Informationsaustausches sowohl in Bezug auf die Reichhaltigkeit der Information als auch auf den Interaktionsgrad der Akteure das größtmögliche Ausmaß erreicht wird. Durch den Einsatz von Medien entfernt sich die Kommunikation von diesem „Maximum“, wodurch für das jeweilige Medium typische Leistungseinschränkungen erkennbar werden. Anhand der spezifischen Qualitäten einzelner Medien lassen sie sich auch in diesem Fall in die Darstellung integrieren. Das hier aufgezeigte Phänomen kann auch als (meist) unerwünschte Nebenwirkung des Medieneinsatzes verstanden werden, wobei bereits an dieser Stelle darauf verwiesen werden soll, dass die Einschränkungen nicht zwangsläufig mit negativen Konsequenzen verbunden sein müssen, wie die Wortwahl vermuten lassen könnte. Festzuhalten ist, dass die dargestellten Kommunikationsräume nicht den Anspruch auf Präzision und Detailgenauigkeit erheben, sondern vielmehr den Vorschlag für ein Einordnungskonzept verschiedener Medien darstellen, das Anschlusspunkte für weitere Forschungsarbeiten aufzeigt.

Die Folgen des Medieneinsatzes werden wie gesagt äußerst kontrovers diskutiert und lassen bisher kein einheitliches Gesamtbild erkennen, sodass ein Konsens in der Wissenschaft nicht absehbar ist. Da vor allem die medienbedingten Einschränkungen für die IK von besonderem Interesse sind, sollen diese in den folgenden Abschnitten weiter präzisiert werden, um zudem deutlich zu machen, worin typische Problemfelder in dem Bereich zu sehen sind bzw. wie sich diese bewältigen lassen.

5.6.2.1 Die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation (Kinesik)

„Kommunikation gründet auf der Verfügbarkeit mehrerer, aufeinander beziehbarer Wahrnehmungskanäle.“²¹² Da Medien die Vielfalt der den Akteuren zur Verfügung stehenden Kanäle tendenziell begrenzen, wird dadurch auch der Informationsgehalt einer Nachricht dergestalt eingeschränkt, dass die nicht in ein mediales Format überführbare Anteile einer Mitteilung auf dem Weg zum Empfänger verloren gehen. Häufig sind es dabei die nichtverbalen Informationen, die im Rahmen medialer Kommunikation nur schwer zu fassen sind. In den letzten 20 Jahren hat sich ein eigenständiger Wissenschaftszweig zur Erforschung dieses Informationsspektrums entwickelt, der als „Kinesik“ bezeichnet wird.²¹³

Da die im Falle der persönlichen F-t-F-Kommunikation zu verzeichnende Informationsvielfalt bei der Einschaltung von Medien in den Prozess meist nicht mehr erreicht wird, ist zu befürchten, dass diese Form der Beschneidung auch im Hinblick auf den Wirkungsgrad der Kommunikation zu Konsequenzen führt. Als problematisch ist in diesem Zusammenhang vor allem die mangelnde Fähigkeit vieler Medien anzusehen, auch nonverbale Elemente zu übertragen, die für den Erfolg von Informationsprozessen von hoher Relevanz sind. So verweisen *Watzlawick* et al. mit Verweis auf die direkte, unvermittelte Interaktion zwischen Personen auf die hier zur Verfügung stehende Informationsvielfalt:

„Es muss ferner daran erinnert werden, dass das <Material> jeglicher Kommunikation keineswegs nur Worte sind, sondern auch alle paralinguistischen Phänomene (wie z. B. Tonfall, Schnelligkeit oder Langsamkeit der Sprache, Pausen, Lachen und Seufzen), Körperhaltung, Ausdrucksbewegungen (Körpersprache) usw. innerhalb eines bestimmten Kontextes umfasst – kurz, Verhalten jeder Art.“²¹⁴

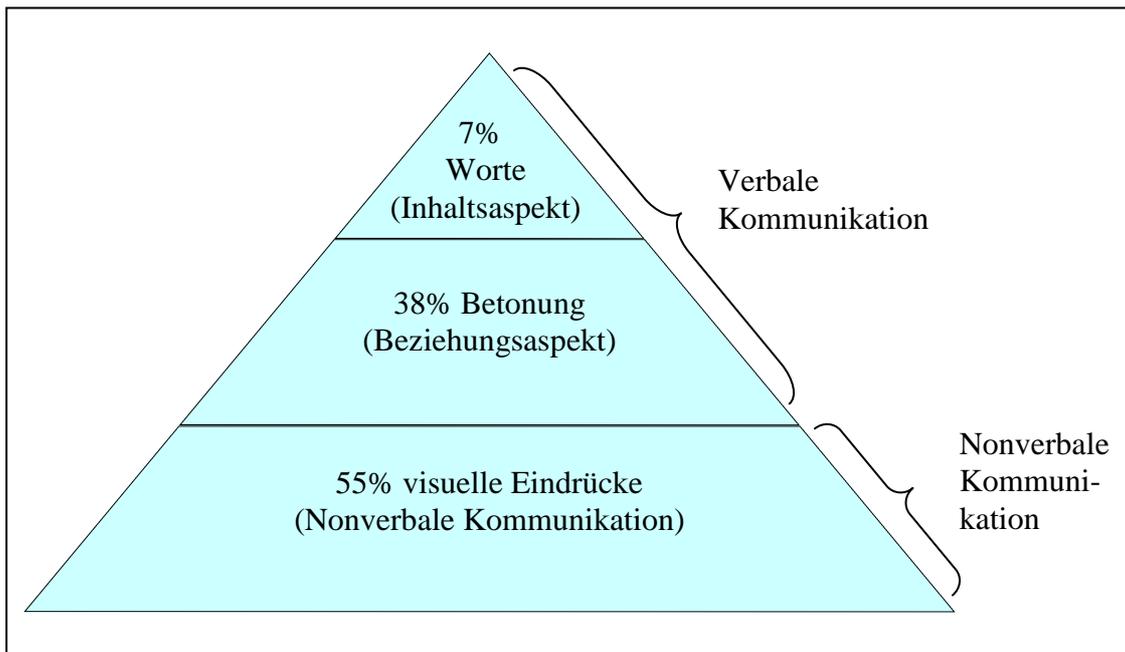
²¹² Merten, K. 1977, S. 62.

²¹³ vgl. Staehle, W. H. 1994, S. 281.

²¹⁴ Watzlawick, P. et al. 1996, S. 51.

Betrachtet man diese Zusammenschau verschiedener Informationskomponenten, die gemeinsam ihre Wirkung entfalten und aufeinander abzustimmen sind, wird deutlich, dass nonverbale Elemente von besonderer Bedeutung für die zwischenmenschliche Kommunikation sind, ohne die genau genommen nicht von einer vollwertigen Version gesprochen werden kann.

Abbildung 19: Interpersonale Kommunikation



Quelle: vgl. Frey, H. 1999, S. 19.

Abbildung 19 verdeutlicht, als wie gering die Bedeutung der Anteile unmittelbar digitalisierbarer, verbaler Inhalte in der Kommunikation einzustufen ist. Viel wichtiger als die von *Frey* auch als Inhaltsaspekt betitelte Informationskomponente ist die ihm zufolge tiefer gelegene Informationsebene der „nonverbalen Kommunikation“. Mit dieser wird auf Ausdrucksmöglichkeiten verwiesen, die über den eigentlichen, unmittelbar intendierten Wortlaut einer Nachricht hinausgehen. Die von *Frey* vorgeschlagene Unterscheidung zwischen Beziehungsaspekt und nonverbaler Kommunikation ist deshalb als unglücklich anzusehen, weil sich die Beziehung der beiden Kommunikationspartner sehr wohl auch in nonverbalen Gesten widerspiegelt und nicht lediglich auf Varianten in der Betonung des Inhalts beschränkt ist. Als sinnvoller erscheint es deshalb, sowohl paralinguistische Phänomene als auch nonverbale Kommunikationsinhalte unter dem Beziehungsaspekt zusammenzufassen, wodurch die Bedeutung beider im Hinblick auf das Verhältnis der Kommunikationsakteure zueinander hervorgehoben wird. Eine schematische Darstellung

nonverbaler Kommunikationselemente, anhand derer deutlich wird, wodurch sich einzelne Komponenten auszeichnen bzw. voneinander unterscheiden lassen, stammt von *Eunson*:

Abbildung 20: Modell der nonverbalen Kommunikation

Grad der Dauerhaftigkeit und Geprägtheit	Grad der Freiheit und Gestaltbarkeit	Aspekt der nonverbalen Kommunikation
<div style="text-align: center;">innen fest</div>	<div style="text-align: center;">außen lose</div>	1. Körpersprache
		Körperbau, -form und -größe Mimik (Gesichtsausdruck) Blickkontakt und Augen Gestik (ausgeprägte und/oder unterstreichende Bewegungen von Gliedern incl. Selbstberührung) Sitzposition und Positur (Körperhaltung) Proxemik und Orientierung (=Winkel, in dem wir Menschen gegenüberstehen) Berührung (Tastsinn) bzw. Berührungsvermeidung
		2. Zusätzliche Ausdruckselemente
		Teile der Umgebung, des persönlichen Raums, Kleidung und Schmuck Weitere Umgebung (Raum, Hoheitsgebiet) Zeit und kultureller Kontext

Quelle: Eunson, B. 1990, S. 125.

Abbildung 20 zeigt, dass nonverbale Kommunikation aus einer so großen Anzahl einzelner Aspekte besteht, dass eine Übersicht kaum den Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann. Die Ausführungen *Eunsons* offenbaren, dass nicht alle nonverbalen Hinweisreize sich gleichermaßen nutzen bzw. gestalten lassen, da einige von ihnen sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit auszeichnen. Dies gilt es vor allem zu beachten, wenn die verbalen und nonverbalen Hinweise aufgrund unterschiedlicher zeitlicher Gebundenheit auseinanderzustreben drohen, was schnell zu Missverständnissen und Konflikten führen kann. Dies wäre z.B. der Fall, wenn eine schlechte Nachricht zu überbringen ist, der Sender jedoch nicht soweit in die Situation involviert ist, dass er ein über den Wortinhalt hinausgehendes angemessenes Verhalten an den Tag legt.

Um die bereits angedeutete überragende Bedeutung nonverbaler Informationen im Kommunikationsprozess weiter zu untermauern, sollen nun ihre Funktionsweisen weiter konkretisiert werden, die genauso vielseitig sind wie die Zeichen selbst. *Pelz* liefert mit seiner Wirkungsanalyse der Kommunikationselemente einen aufschlussreichen Überblick

über die vielseitigen von nonverbalen Elementen übernommenen Aufgaben in der zwischenmenschlichen Kommunikation:

Tabelle 2: Funktionen nonverbaler Signale bzw. Zeichen für den Kommunikationsprozess

nonverbale Elemente	Funktion für den Kommunikationsprozess								
körperlicher Kontakt				4	5		7	8	9
räumliche Positionierung								8	9
Körperhaltung			3	4		6	7	8	9
Körperbewegung		2		4			7		
Kopfnicken	1				5	6	7	8	
Gesichtsausdruck	1	2		4	5	6	7	8	
Gesten				4		6	7		
Blickbewegungen			3	4	5	6	7	8	
Ton der Stimme, Sprechweise		2	3	4			7		
Lautstärke, Tonhöhe, Pausen		2	3	4		6	7		
Kleidung, Raum						6	7	8	9
Die Zahlen bezeichnen die folgenden Funktionen:									
(1) Feedback, Rückmeldung, Verstehen									
(2) Modifikation von Bedeutungsinhalten									
(3) Kommunikationsregulation									
(4) Übermittlung von Emotionen									
(5) Verstärkung									
(6) Überzeugung									
(7) Übermittlung von Status, Gruppenzugehörigkeit									
(8) Festschreibung, Modifizierung interpersoneller Nähe bzw. Distanz									
(9) Selbstpräsentation, Rolle									

Quelle: Pelz, J. 1994, S. 92. M.w.V.. In Anlehnung an: Argyle, M. 1972.

Tabelle 2 lässt erkennen, wie wichtig beziehungsrelevante Zeichen nicht nur zur Unterstützung des Inhaltsaspekts sind, da sie auch eigenständige Inhalte übermitteln, die den Kommunikationsverlauf nachhaltig prägen. Ob aufgrund der Filterung bestimmter Ausdruckselemente durch den Medieneinsatz auch der Erfolg der Kommunikation nachhaltig gefährdet ist, soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit unter Rückgriff auf verschiedene Medienkommunikationstheorien geklärt werden. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass die restriktive Wirkung von Medien ein typisches Merkmal für die indirekte, vermittelte Kommunikation ist, die eine potentielle Gefährdung für den Kommunikationserfolg bedeutet.

5.6.2.2 Interaktivität als Qualitätskriterium zwischenmenschlicher Kommunikation

Neben der limitierenden Funktion von Medien im Hinblick auf die Reichhaltigkeit der Kanäle und Informationen im Kommunikationsprozess ist mit den häufig begrenzten Möglichkeiten zur gegenseitigen Bezugnahme bereits im letzten Abschnitt eine zweite zentrale Wirkungsrichtung der Kommunikationsmedien beschrieben worden, die wegen ihrer weitreichenden Bedeutung in vielen Theorien eine Rolle spielt. *Höflich* unterstützt diese Ansicht, indem er festhält, dass Interaktivität von größerer Bedeutung ist als andere Medieneigenschaften.²¹⁵

Anhand der Interaktionsfähigkeit einzelner Medien lässt sich ablesen, in welchem Umfang diese eine gegenseitige Bezugnahme der Kommunikationsakteure erlauben, oder anders gesprochen, den synchronen Verlauf des Informationsversands und -empfangs ermöglichen. „Kommunikation (communication) wurde zunächst vorwiegend als technisch-organisatorischer Prozess der Informationsübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger verstanden.“²¹⁶ Diese traditionelle Sichtweise unterschlägt den für zwischenmenschliche Kommunikation typischen interaktiven Charakter. *Zerfaß* verdeutlicht die unterschiedlichen Grundformen der Kommunikation, indem er darauf hinweist, dass Kommunikation sich in monologischer und dialogischer Form vollziehen kann, also entweder einseitig oder interaktiv ausgerichtet ist. Dabei gilt es zu beachten, dass Kommunikationsprozesse streng genommen stets zweiseitig sind, da ohne das Zusammentreffen einer Mitteilungs- und Verstehenshandlung kein gegenseitiges, aneinander orientiertes Handeln gelingen kann.²¹⁷

Dialoge als von Reziprozität geprägte Kommunikationsprozesse sehen generell einen Rollenwechsel der Beteiligten vor, der einen gewissen Grad erlaubter Interaktivität erkennen lässt. Die Bedeutung einer Zweiwegkommunikation im Hinblick auf die Wissensentstehung und -mehrung in Organisationen liegt dabei auf der Hand. Der Rollentausch von Sender und Empfänger ermöglicht Rückkopplungseffekte und damit eine Wissensmehrung auf beiden Seiten durch gegenseitige Einflussnahme, die eine Orientierung und Vergewisserung auf der Basis einer direkten Bezugnahme der Kommunikationspartner erlaubt.

²¹⁵ vgl. Höflich, J. R. 1996, S. 73.

²¹⁶ Veil, C. 1993, S. 11.

²¹⁷ vgl. Zerfaß, A. 1996, S. 27.

Wever bezeichnet den Dialog treffend als die „edelste“ und wirksamste Form der Kommunikation, durch die eine Partnerschaft zwischen den Kommunizierenden entsteht, wenn sie sich gegenseitig ernst nehmen.²¹⁸

Dieser Favorisierung des persönlichen Kontaktes schließt sich *Merten* an, der konstatiert, dass für den Fall der Anwesenheit die zwischen den Partnern mögliche Kommunikation leistungsfähiger ist, da sie die Rückversicherung des Konsens nicht nur über das Ausgesagte selbst, sondern auch über zugrunde gelegte Bedeutungen und zugeschriebenen Sinn ermöglicht.²¹⁹

Durch die Einbeziehung einer vermittelnden Instanz wird die Interaktionsfähigkeit der Kommunikationspartner für den Fall eingeschränkt, dass sie zeitlich versetzt am Kommunikationsprozess partizipieren. Diese Form indirekter Interaktion lässt sich wiederum in zwei Kategorien unterteilen, sodass insgesamt drei Interaktionstypen zu unterscheiden sind:

Tabelle 3: Typen der Interaktion

Interaktionsmerkmale	Face-to-face-Interaktion	Vermittelte Interaktion	Vermittelte Quasi-Interaktion
raum-zeitliche Konstitution	Gleichzeitige physische Anwesenheit; gemeinsames raumzeitliches Bezugssystem	getrennte raum-zeitliche Kontexte; erweiterte raum-zeitliche Verfügbarkeit	getrennte raum-zeitliche Kontexte; erweiterte raum-zeitliche Verfügbarkeit
symbolischer Signalbereich	Vielfalt symbolischer Signale	Einschränkung der symbolischen Signale	Einschränkung der symbolischen Signale
Handlungsorientierung	An spezifischen anderen orientiert	An spezifischen anderen orientiert	An einer unbestimmten Zahl potentieller Empfänger orientiert
dialogisch/monologisch	dialogisch	dialogisch	monologisch

Quelle: Thompson, J. B. 1995. Zit. in: Giddens, A. 1999, S. 414.

Wie die Abbildung verdeutlicht, kann mediale Kommunikation sowohl dialogischen als auch monologischen Charakter besitzen, wobei der symbolische Signalbereich in beiden Fällen eingeschränkt ist. Der Ausdruck „Vermittelte Quasi Interaktion“ lässt erkennen, dass es sich hierbei genau genommen um keine Form der Interaktion handelt, da dialogische Elemente fehlen. Nicht stichhaltig ist die der Abbildung zu entnehmende Ansicht, dass die „Vermittelte Interaktion“ als Information, die sich an einen spezifischen

²¹⁸ vgl. Wever, U.A. 1994, S. 47.

²¹⁹ vgl. Merten, K. 1977, S. 65.

Empfängerkreis richtet, vornehmlich von dialogischer Art ist, da auch die Kommunikation zwischen zuvor festgelegten Akteuren durchaus auch monologisch verlaufen kann, wie es z.B. bei Briefen oder E-Mails der Fall ist.

Der von einzelnen Medien durch eine Einschränkung der Rückbezüglichkeit hervorgerufene Abstraktionsgrad der Kommunikation variiert den hier aufgegriffenen Vorstellungen zufolge stark und verhindert die Formulierung von allgemeingültigen Aussagen, sodass nur tendenzielle Wirkungsrichtungen nachgezeichnet werden können.

Insbesondere elektronische Medien bringen das Gleichgewicht zwischen monologischer und dialogischer Kommunikation häufig dadurch in Unordnung, dass sich ein Übergewicht auf Seiten der Einwegkommunikation mit nur sehr eingeschränkten Möglichkeiten zur Rückkopplung ergibt. Zu beachten ist dabei jedoch der Trend, dass neue mediale Anwendungen, die sich vor allem auf der Basis von PC-Anwendungen entwickelten, in zunehmendem Maße auch einen gegenseitigen Informationsaustausch erlauben und damit auch dem Qualitätsmaßstab der Interaktivität genügen. Es mag an der vergleichsweise jungen Tradition dieser Medien liegen, dass viele Arbeiten zur internen Unternehmenskommunikation noch immer stark auf Informationsmaßnahmen fokussiert sind, ohne der wachsenden Bedeutung neuer Medien gerecht zu werden. Der Grund dafür mag sein, dass auch der Schwerpunkt in der Unternehmenspraxis lange auf einseitige Informationsmaßnahmen gelegt wurde, ohne den sich ständig und unvermeidlich ereignenden Informationsaustausch unter Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern und Führung angemessen zu berücksichtigen.

Die auch in der Medienkommunikation vorhandenen interaktiven Elemente der Kommunikation werden in Unternehmen heute offenbar noch nicht voll ausgenutzt, da immer noch

„(...) ein Defizit an dialogischen Internen Medien in großen Unternehmen vorhanden [ist], was dazu führt, dass Interne Kommunikation meist als Interne Information betrieben wird. Doch gerade Dialogmaßnahmen machen Veränderungen und Entwicklungen erlebbar, bringen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen zusammen und ermöglichen so, soziale Kontakte zu knüpfen, die ohne Dialogmaßnahmen nicht zustande kämen.“²²⁰

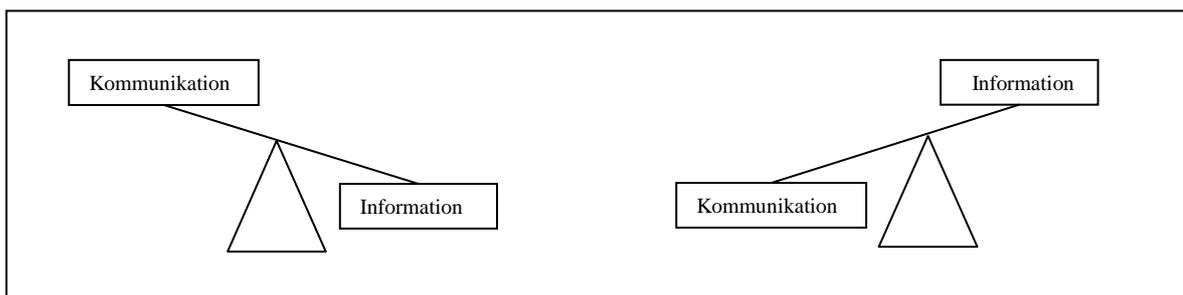
„Wir dürsten nach Kommunikation doch ertrinken in Information.“²²¹ Dieses Zitat von *LeMar* bringt seine Einschätzung bezüglich des Einsatzes interaktiver Elemente in der IK

²²⁰ Meier, P. 2000, S. 118.

²²¹ LeMar, B. 1997, S. 21.

klar zum Ausdruck. Auch er stellt fest, dass in vielen Unternehmen häufig zu wenig Rücksicht darauf genommen wird, dass ein Bedürfnis nach Austausch besteht, der über eine Versorgung mit Informationen hinausgeht. Kommunikation als Akt sozialen Handelns darf sich nicht auf die getrennt voneinander verlaufende Bereitstellung und Verarbeitung von Inhalten beschränken, sondern muss auch eine gegenseitige Bezugnahme erlauben, die erst durch Rückkopplung möglich wird.

Abbildung 21: Balanceakt zwischen Dialog und Monolog in der IK



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 21 soll verdeutlichen, dass nur unter Voraussetzung eines Gleichgewichts zwischen dialogischer Kommunikation und einseitigen Informationsprozessen eine für alle Beteiligten zufrieden stellende IK realisiert werden kann. Gerät die Balance aus dem Gleichgewicht, drohen im Falle einer zu stark auf den Dialog ausgerichteten Kommunikationspolitik z.B. zu viele bzw. zu lange „Meetings“, die entnervend und zermürend sein können und deshalb Arbeitsabläufe eher behindern als unterstützen.

Umgekehrt kommt es bei einer zu starken Betonung von Informationsmaßnahmen, die nur wenig Raum für Austausch bieten, schnell zu einer regelrechten Überflutung von Mitarbeitern mit für sie irrelevanten Informationen kommen, die zu Resignation und Ignoranz führen kann. Des Weiteren kann für den Fall, dass zu wenig auf Dialoge gesetzt wird, schnell der Eindruck in der Belegschaft entstehen, nicht ausreichend in Prozesse und Entscheidungen einbezogen zu werden, wodurch ein Gefühl des Übergehens und fehlender Wertschätzung provoziert wird.

Die Planung der „Informationszirkulation“ im Unternehmen wird somit nicht selten zum schwierigen Balanceakt zwischen rationalen Notwendigkeiten und sozialen Anforderungen, denen Unternehmen nicht immer parallel gerecht werden können.

5.6.3 Sozialpsychologische Modelle der Medienkommunikation

Nachdem die wichtigsten durch Medien hervorgerufenen Restriktionen in ihren Grundzügen dargestellt wurden, sollen nun einige der wichtigsten Theorien zum Thema umrissen werden, um eine theoretische Einbettung dieser Untersuchung vorzunehmen und zugleich einen Eindruck davon zu vermitteln, wie uneinig sich die Wissenschaft in ihrer Meinung bezüglich der zu erwartenden Auswirkungen eines verstärkten Medieneinsatzes zeigt. Um eine möglichst große Bandbreite unterschiedlicher Wirkungsrichtungen erfassen zu können, sollen Modelle mit teilweise ganz unterschiedlichen Grundauffassungen und entsprechend kontroversen Ansichten vorgestellt werden, die das ambivalente Verhältnis zwischen Mensch, Medium und Kommunikation verdeutlichen.

5.6.3.1 Das Kanalreduktionsmodell

Eines der populärsten Modelle, das sich der Bewertung von Medienauswirkungen auf die Kommunikation widmet, ist das Kanalreduktionsmodell. Die Befürworter dieses Ansatzes gehen generell davon aus, dass die vermittelte Kommunikation als defizitär einzustufen ist, da die Ausblendung von Wahrnehmungskanälen eine Art „Verarmung“ des Informationsprozesses bewirkt. Die Filterung von Sinneskanälen und Informationskomponenten führt diesem Verständnis nach dazu, dass im Vergleich zur F-t-F-Kommunikation Handlungsmöglichkeiten und Sinnwelten weg brechen, sodass negative Konsequenzen für das Empfinden des Menschen unvermeidlich werden. Diese als äußerst problematisch eingestufte Einflussnahme wird in der Literatur auch mit Worten wie „Enträumlichung“, „Entzeitlichung“, „Entsinnlichung“, „Entwirklichung“ und schließlich auch „Entmenschlichung“ beschrieben.²²²

Medienkommunikation wird von den Anhängern des Kanalreduktionskonzepts dementsprechend als etwas Unnatürliches oder gar Bedrohliches wahrgenommen, das der Informationsprozessierung ihren Kontext entzieht und auch für den Menschen erhebliche Konsequenzen mit sich bringt. Vereinfachend wird hier unterstellt, dass ein Mehr an Kommunikationskanälen und Informationsvielfalt zwangsläufig auch zu einem besseren Ergebnis führen wird. Ein solcher Standpunkt ist schon deshalb kritisch zu bewerten, da er die Möglichkeit unterschlägt, dass Medienkommunikation im Vergleich zum direkten

²²² vgl. Döring, N. 2000, S. 28.

Kontakt durchaus auch Vorteile bieten kann, da auch sinnvolle und bereichernde Kombinationen aus unterschiedlichen Kontaktformen denkbar sind.²²³

Des Weiteren wird im Rahmen der Kanalreduktionsthese nicht beachtet, dass auch die F-t-F-Kommunikation mit bestimmten Einschränkungen verbunden ist, anhand derer offenbar wird, dass der persönliche Kontakt keineswegs immer die Ideallösung ist. *McGrath* et al. beschreiben mit folgenden Punkten die für F-t-F-Kontakte geltenden Beschränkungen und Nachteile:²²⁴

- All members are linked in all modalities with 0 time lag
- One and only one person has the floor at only one time. Except for momentary silences, someone is always holding the floor
- Speakers exercise some control over who the next speaker will be, as well as when they can interrupt
- Group members share floor time unequally
- Speakers cannot pause too briefly or for too long a time (hence few interruptions, few silences)
- Speakers signal transitions using multiple cues in different modalities or channels
- The audience for each act is all, but only, the set of participants present
- The set of potential next speakers is all, but only, the set of participants present
- There is no anonymity in face-to-face groups
- Group members expect each input to be logically or psychologically connected to preceding or anticipated inputs

Die These einer grundsätzlich als defizitär zu bezeichnenden Medienkommunikation ist im Hinblick auf die von *McGrath* et al. vorgestellten Argumente nicht haltbar. Vielmehr gilt es abzuwägen, ob die medienbedingten Erweiterungen des Kommunikationsraums oder aber die durch sie hervorgerufenen Einschränkungen im Einzelfall schwerer wiegen, um entscheiden zu können, ob Medien in konkreten Situationen zum Einsatz kommen sollten oder nicht. Schließlich ist es so, dass die Bedeutung der vor allem gefährdeten nonverbalen Informationen im individuellen Kontext stark variieren kann, was *Friedman* zu der These veranlasst, dass die Annahme einer dominierenden nonverbalen Kommunikation als Mythos zu bezeichnen ist.²²⁵

²²³ vgl. Döring, N. 2000, A., S. 28.

²²⁴ vgl. *McGrath*, J. E./*Hollingshead*, A. B. 1990, S. 35.

²²⁵ vgl. *Friedman*, H. S. 1978, S. 149.

Höflich spricht sich dafür aus, eine einfache Restriktionshypothese als unhaltbar anzusehen und folglich ad acta zu legen, um sich der Frage zu widmen, unter welchen Bedingungen, situativen Umständen bzw. aufgrund welcher Kommunikationserfordernisse der Handlungssituation die Übertragungskapazität eines Mediums kommunikative Restriktionen und Defizite mit sich bringt.²²⁶

Wie hier treffend bemerkt wird, lässt sich die Qualität eines Mediums nicht allein anhand ihrer Kanalvielfalt und Informationsbreite bestimmen, sondern ist vielmehr von einer Reihe unterschiedlichster Faktoren abhängig, deren Bedeutung maßgeblich von situativen Bezügen bestimmt wird. Kommunikationsinhalt, Akteure und situationsspezifische Gegebenheiten sind nur drei der zahlreichen Einflussgrößen, die neben restriktiven Wirkungen einzelner Medien unbedingt in die Beurteilung dieser einbezogen werden müssen und eine pauschale Bewertung dieser unmöglich machen.

5.6.3.2 Das „Filter“- und das „SIDE“-Modell (Egalisierung vs. Enthemmung)

Eine im Vergleich zum Kanalreduktionsmodell differenziertere Sichtweise erlauben das „Filter“- und das „SIDE“-Modell. Diesem zufolge bewirkt die Filterung bestimmter Reize im Kommunikationsprozess spezifische Vor- und Nachteile, weshalb hier nicht pauschal von einer Verarmung der Kommunikation ausgegangen wird.²²⁷ Im „Filter“-Modell²²⁸ wird die Ausblendung von Hintergrundinformationen thematisiert, die Aufschluss bezüglich sozialer Kategorien geben. Dazu zählen Informationen wie z.B. Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit oder sozialer Status. Ein grundsätzlicher Vorteil liegt hier darin, dass Menschen füreinander im Kommunikationsprozess in Bezug auf bestimmte Aspekte unsichtbar bleiben, infolgedessen zu vermuten ist, dass Vorbehalte gegenüber dem Kommunikationspartner vermindert und Statusbarrieren tendenziell abgebaut werden, um einer verstärkten Egalisierung Platz zu machen.

Das „SIDE“-Modell (Social Identity and De-Individuation)²²⁹ geht hingegen auf die spezifischen Merkmale von Personen ein, die im Falle medialer Kommunikation häufig nicht übertragen werden. Anders als beim „Filter“-Modell stehen hier weniger gruppenspezifische Merkmale, sondern das Individuum prägende Aspekte im Vordergrund. Durch die fehlende Ansprache bestimmter Sinneswahrnehmungen werden Eigenheiten wie Sprachgebaren, Körperhaltung oder persönliche Ausstrahlung

²²⁶ vgl. Höflich, J. R. 1996, S. 71.

²²⁷ vgl. Döring, N. 2003, S. 155.

²²⁸ vgl. ausführlich: Kieser, S. et al. 1984.

²²⁹ vgl. ausführlich: Reicher, S. D. et al. 1995.

unbedeutend, da sie für die andere Partei im Kommunikationsprozess unsichtbar bleiben. *Döring* bringt diesen Umstand mit den Worten treffend auf den Punkt, dass weder Merkmale wie die imposante Gestalt, die laute Stimme, der Altersvorsprung oder die elegante Kleidung in der computervermittelten Kommunikation einen Kommunikationsvorteil schaffen.²³⁰

Die beiden hier vorgestellten Modelle verdeutlichen, dass es durch die Filterwirkung der Medien zu einer Egalisierung und Anonymisierung kommen kann, die sowohl Vor- als auch Nachteile für die beteiligten Personen bedeuten können. Obwohl die Anonymität der Akteure im Unternehmen wohl eher selten gewollt und zudem nur schwer realisierbar ist, kann sie zumindest in einigen Fällen sinnvoll sein, wenn z.B. in schriftlichen Mitteilungen konsequent lediglich der erste Buchstabe des Vornamens genannt wird, um eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu verhindern. In den USA macht man sich die Anonymität der Medienkommunikation dahingehend zunutze, dass die Beifügung eines Fotos im Rahmen von Bewerbungen als unzulässig erklärt wurde, um einer Diskriminierung von Minderheiten bei der Mitarbeiterauswahl vorzubeugen.

Es ist zu erwarten, dass die Akteure ihr Verhalten den besonderen Umständen der medialen Kommunikation anpassen werden, sodass Anonymität zu einem offeneren Informationsaustausch führen kann, bei dem Gedanken, Kritik und Forderungen mit weniger Rücksicht auf soziale Normen, Machtasymmetrien oder Unterordnungszwänge geäußert werden und positive Effekte für das Kommunikationsklima entstehen. „Im organisatorischen Bereich wird vor diesem Hintergrund darauf gesetzt, dass durch die Verwendung von Kommunikationstechnologien ansonsten wirksame Kommunikationsbarrieren umgangen werden und damit die Produktivität gesteigert werden kann.“²³¹ Empirische Befunde belegen, dass die Partizipationsmöglichkeiten am Kommunikationsprozess durch mediale Anwendungen tendenziell verbessert werden, wobei gleichzeitig festgestellt wurde, dass der Computereinsatz dazu führt, dass das Handeln der Beteiligten sachlicher und stärker auf die Aufgabe bezogen ist, als es bei persönlichen Kontakten der Fall ist.²³²

Neben den hier aufgezeigten positiven Effekten eines verstärkten Medieneinsatzes sind auch negative Konsequenzen einer Filterung bestimmter Hintergrundinformationen festzuhalten, die eher zu Gefährdungen als zur Unterstützung des Informationsaustausches beitragen. So kann die Verschleierung der eigenen Identität zu einer ausschweifenden,

²³⁰ vgl. *Döring*, N. 2003, S. 155.

²³¹ *Höflich*, J. R. 2003, S. 50.

²³² vgl. ebd..

enthemmten Kommunikation führen, die in der Literatur häufig mit dem Begriff „Flaming“ beschrieben wird, worunter sich eine intensiv-emotionale, oft unkontrollierte Ausdrucksform verbirgt, die durch einen rauen, feindseligen Umgangston charakterisiert wird.²³³

Auch wenn empirische Studien darauf hinweisen, dass „Flaming“ in Unternehmen eher selten zu beobachten ist,²³⁴ dürfen die von diesem Phänomen ausgehenden Gefahren für die Gemeinschaft nicht unterschätzt werden. Ist sich der Sender von Informationen seiner Anonymität bewusst, kann es dann, wenn sich dieser z.B. ungerecht behandelt oder nicht ernst genommen fühlt, durch eine Art Überreaktion zu einem seinerseits antisozialen Verhalten kommen. In der Folge nimmt das Kommunikationsklima im Unternehmen durch Vertrauensverlust und das Vorleben einer unerwünschten Kommunikationskultur nachhaltigen Schaden. Demzufolge ist es nicht zuletzt von der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sowie den Beziehungen zwischen ihnen bzw. zwischen ihnen und dem Unternehmen abhängig, ob und in welchem Umfang Medienkommunikation die persönlichen Kontakte adäquat ersetzen kann.

5.6.3.3 Modelle der sozialen Informationsverarbeitung, Imagination und Konstruktion

Während das Fehlen bestimmter Hinweisreize in den bisher vorgestellten Modellen eher als Defizit aufgefasst wird, geht *Walther* im Rahmen der Theorie der sozialen Informationsverarbeitung²³⁵ und dem Modell der Imagination und der Konstruktion²³⁶ davon aus, dass die Ausblendung von Informationen durch die Akteure kompensiert werden kann bzw. die Kommunikation sogar durch neue Impulse bereichert wird.

Im Ansatz der sozialen Informationsverarbeitung wird davon ausgegangen, dass es erst gar nicht zu einer medienbedingten Verarmung der Kommunikation kommen muss, da Menschen dazu in der Lage sind, die ausgeblendeten nonverbalen Informationen durch ein den Medien angepasstes Verhalten auszugleichen. Dazu muss der Anwender in der Lage sein, sich die medienspezifischen Kodierungsleistungen zunutze zu machen, indem er entstehende Informationslücken durch geeignete medienkonforme Inhalte ersetzt. Dies kann bei einer auf Text basierenden Kommunikationsform beispielsweise dadurch geschehen, dass Gefühlszustände und Intentionen, die ansonsten schnell anhand von

²³³ vgl. Höflich, J. R. 2003, S. 52.

²³⁴ vgl. Döring, N. 2003, S. 156.

²³⁵ vgl. ausführlich: Walther, J. B. 1992.

²³⁶ vgl. ausführlich: Walther, J. B. 1996.

Mimik und Gestik erkennbar wären, in Worte gefasst oder durch so genannte „Emoticons“²³⁷ in die digitale Form überführt werden, um sie kommunizierbar zu machen. Zu Problemen durch die Informationsfilterung durch Medien kommt es dieser Ansicht nach nur dann, wenn die Beteiligten nicht über genügend Zeit bzw. Kompetenz verfügen, um die medienspezifischen Ausdrucksmöglichkeiten aktiv im Sinne befriedigender Kommunikation auszuschöpfen.²³⁸

Das Modell der Imagination und der Konstruktion geht noch einen Schritt weiter, indem es darauf verweist, dass nonverbale Informationen nicht nur kompensierbar sind, sondern ihr Fehlen darüber hinaus geradezu als Vorzug interpretierbar ist. „Informationslücken evozieren nämlich bei der interpersonalen Wahrnehmung in verstärktem Maße Fantasiebilder, sodass die Kommunikation nicht selten als besonders anregend und wohltuend empfunden wird.“²³⁹ Zudem erlaubt die auf wenige Wahrnehmungskanäle reduzierte Kommunikation den Akteuren, die Aufmerksamkeit anderer gezielt auf bestimmte Aspekte zu richten, ohne dass diese Eindrücke durch Einflüsse vielseitiger nonverbaler Signale gestört werden können. Auch hier wird der Vorteil erkannt, dass durch eine geschickte Nutzung medialer Möglichkeiten eine Fokussierung des Wesentlichen erreicht werden kann, da mögliche dissonante Zusatzinformationen den Empfänger nicht erreichen.

Fraglich ist im Hinblick auf die beiden zuletzt dargestellten Modelle zum einen, ob Mitarbeiter tatsächlich dazu in der Lage sind, von Medien nicht aufgegriffene Informationen, die jedoch von Bedeutung für den Inhalt des Kommunizierten sind, selbständig zu erkennen. Zum anderen ist nicht sicher, ob die Kompetenz bei allen Mitarbeitern gleichermaßen ausgereift ist, die sich ergebenden Lücken durch ein geeignetes Substitut zu schließen. Beides kann keineswegs vorausgesetzt werden und verlangt nach einer systematischen und nachhaltig wirksamen Strategie zur Vermittlung medienspezifischer Kompetenzen, die später im Detail diskutiert wird (vgl. Kapitel 7.3.2). Auch wenn alle Kommunizierenden optimal auf ihr Agieren im Medienkommunikationsprozess vorbereitet sind, bleibt fraglich, ob sich alle von Medien herausgefilterten Informationen überhaupt ersetzen lassen, ohne dass ihre Aussagekraft eingeschränkt bzw. ihre Bedeutung verfälscht wird. So hält *Döring* zusammenfassend fest, dass neben den propagierten Vorzügen auch neue Missverständnisse, Rollenkonflikte oder

²³⁷ Gefühlsausdrücke, die durch eine Kombination von Buchstaben, Zahlen bzw. Satzzeichen dargestellt werden.

²³⁸ vgl. *Döring*, N. 2000, S. 32.

²³⁹ ebd..

Enttäuschungen zu erwarten sind, die sich auch auf den Erfolg der Kommunikation auswirken dürften.²⁴⁰

5.6.3.4 Theorien der sozialen Präsenz

Die von *Short* et al. vorgestellte „Theory based on feelings of social presence“²⁴¹ greift die Frage auf, wodurch die Wahrnehmung sozialer Nähe erzeugt wird und wie sich diese auf den Erfolg von Kommunikation auswirkt. „Soziale Präsenz“ wird als Qualität eines Mediums verstanden, soziale/psychische Nähe zu vermitteln.²⁴² Bestimmen lässt sich das Ausmaß der von einem Medium erlaubten sozialen Präsenz anhand folgender Attributspaare:²⁴³

- unsoziabel – soziabel
- intensiv – sensitiv
- kalt – warm
- unpersönlich – persönlich

Hier wird erkennbar, welche Kriterien zur Einstufung von Medien im Hinblick auf ihre soziale Leistungsfähigkeit herangezogen werden sollten, wobei besonders das erste Begriffspaar einen großen Interpretationsspielraum zulässt, da nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist, was genau unter den Ausdrücken soziabel und unsoziabel zu verstehen ist. Für mehr Klarheit könnte in diesem Fall das Ersetzen dieser durch die Worte „sozial“ und „unsozial“ sorgen, da sie besser mit dem deutschen Sprachverständnis harmonieren.

Als zentraler Bestimmungsfaktor der sozialen Medienpräsenz ist nach Ansicht der Autoren die Fähigkeit von Medien anzusehen, auch nonverbale Elemente zu übermitteln, woran Parallelen zum Kanalreduktionsmodell erkennbar werden. Darüber hinaus sind jedoch weitere Aspekte dafür verantwortlich, dass ein Gefühl von Nähe zwischen den Kommunikationspartnern empfunden wird. So spielt auch die realitätsnahe Wiedergabe, vor allem bei der sprachlichen Kommunikation über Distanzen, eine Rolle bei der Bewertung von Medien. Des Weiteren dürfen auch Parameter wie der Kommunikationszweck und -zusammenhang, die Rollen der Kommunikationspartner sowie ihre Beziehung zueinander nicht übersehen werden, um darüber entscheiden zu können, ob ein Medium als sozialverträglich einzustufen ist. Soziale Präsenz lässt sich

²⁴⁰ vgl. Döring, N. 2000, S. 33.

²⁴¹ vgl. Short, J. et al. 1976, S. 64ff.

²⁴² Höflich, J. R. 2003, S. 45.

²⁴³ vgl. Short, J. et al. 1976, S. 64ff. Zit. in: Höflich, J. R. 1996, S. 72.

folglich nicht nur aus der Verfügbarkeit verschiedener Informationskomponenten heraus bestimmen, sondern verweist zugleich auf die erreichte Übertragungsqualität und kontextspezifische Variablen, die allgemeingültige Aussagen über die soziale Präsenz einzelner Medien unmöglich machen.

Erwähnt werden muss an dieser Stelle, dass auch das weiter oben diskutierte, von Medien erlaubte Interaktionsniveau eine wichtige Größe ist, die in diesem Zusammenhang zu beachten ist, da ein hoher Grad an sozialer Präsenz ohne ein gewisses Maß erlaubter Interaktivität nicht erreicht werden kann. *Frey* stellt denn auch im Rahmen einer Umfrage fest, dass bei E-Mail-Nutzung die Möglichkeit, persönliche Nähe zum Ansprechpartner herzustellen, im Vergleich zur F-t-F-Kommunikation als besonders schwierig realisierbar eingeschätzt wird.²⁴⁴ Und auch für das Bildtelefon als eines der reichhaltigsten Medien gilt, dass wichtige Phänomene wie Körperabstand und -haltung nicht oder nur sehr eingeschränkt übertragen werden. Ebenso wird der Blickkontakt nicht gemäß der Intention der Kommunizierenden weitergegeben, denn man sieht sich nicht in die Augen, sondern knapp daneben, solange sich das Kameraobjektiv neben dem Bildschirm befindet.²⁴⁵ Es ist diesen Zitaten nach offenbar auch bei der Nutzung von Medien, die sich der F-t-F-Kommunikation annähern, kaum möglich, eine mit dieser vergleichbare Situation herbeizuführen, da es selbst bei Videokonferenzen zu Unterschieden in den Interaktionsmustern im Vergleich zur persönlichen Kommunikation kommt.²⁴⁶

In enger Verbindung zu den Thesen von *Short et al.* steht das „Cuelessness-Modell“²⁴⁷ von *Rutter*, der im Hinblick auf Restriktionsmodelle kritisiert, dass die Untersuchung der unterdrückten Informationen weitestgehend die Forschungsbemühungen dominiert und so den Blick auf andere wichtige Zusammenhänge versperrt. Er fordert von der Wissenschaft, sich mehr auf das Mögliche als das Unmögliche zu konzentrieren und richtet damit den Fokus auf die auch bei Medieneinsatz verbleibenden Inhalte der Kommunikation. Die durch Medien hervorgerufenen Veränderungen im Kommunikationsprozess lassen sich demgemäß wie folgt darstellen:

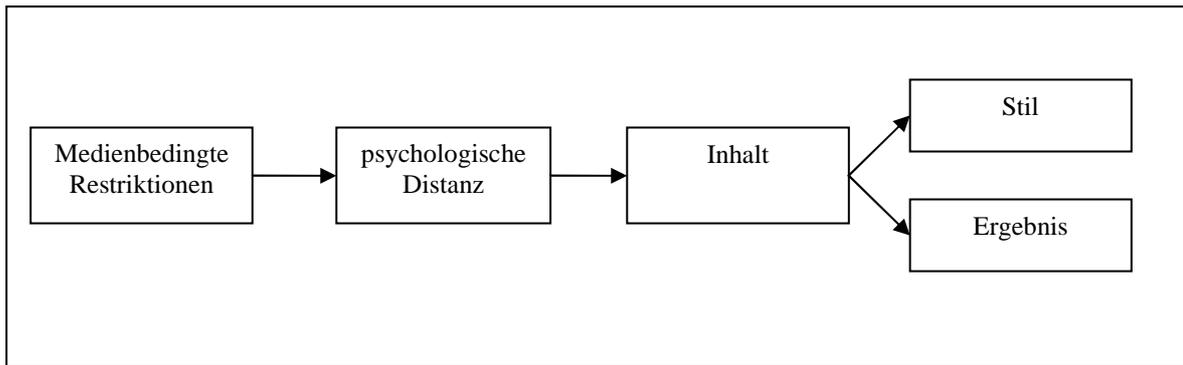
²⁴⁴ vgl. *Frey*, H. 1999, S. 66.

²⁴⁵ vgl. *Höflich*, J. R. 1996, S. 69.

²⁴⁶ vgl. *Kieser*, A./*Walgenbach*, P. 2003, S. 393f.

²⁴⁷ vgl. ausführlich: *Rutter*, D. R. 1987.

Abbildung 22: Medienbedingte Restriktionen und psychologische Distanz



Quelle: vgl. Rutter, D. R. 1987, S. 75.

Die Abbildung veranschaulicht, wie weitreichend die Konsequenzen medienbedingter Restriktionen sind, die sich für den Kommunikationsprozess ergeben: Durch die im ersten Schritt veränderte soziale Distanz der Kommunikation ist zu erwarten, dass die Kommunizierenden in der Folge auch den Inhalt der Kommunikation den spezifischen Rahmenbedingungen anpassen werden, sodass sich im Endeffekt gleichfalls ein veränderter Kommunikationsstil und letztendlich auch anderes Ergebnis ergibt. Welche Veränderungen sich im Einzelnen in Bezug auf den Ablauf und die Wirkungsweise der Kommunikation einstellen, ist maßgeblich von den Akteuren abhängig und variiert in Abhängigkeit ihrer Wahrnehmung und Kompetenzen stark, was wiederum dafür spricht, dass auch in diesem Fall keine objektiven Urteile möglich sind.

5.6.4 Computervermittelte Kommunikation (cvK)²⁴⁸ als zentrales Artefakt der Mediatisierung

Die durch alle Medien hervorgerufenen Umwälzungen der IK fanden durch die Implementierung des Computers an vielen Arbeitsplätzen ihren bisherigen Höhepunkt. Die Vielfalt und Kombinationsmöglichkeiten unterschiedlicher Kommunikationsanwendungen haben durch den Computereinsatz ein zuvor nicht gekanntes Ausmaß erreicht, was dazu geführt hat, dass sich die Veränderungen der Kommunikationsstruktur bei diesem Medium besonders deutlich abzeichnen. Die durch Verbreitungsmedien erreichte kommunikative Durchdringung von Zeit und Raum wird durch den Einsatz von Technik nochmals verstärkt und mündet so in einer eigendynamischen Explosion von Kommunikationsmöglichkeiten, ohne dabei schriftliche oder mündliche Kommunikation in

²⁴⁸ Unter „cvK“ werden im Folgenden Formen der Kommunikation zusammengefasst, bei der auf Seiten des Senders und des Empfängers einer Botschaft ein Computer zur En- bzw. Dekodierung der Nachricht zum Einsatz kommt.

Frage zu stellen.²⁴⁹ Die von *Luhmann* erkannte überragende Bedeutung von Technik für das Zusammenwirken von Menschen in vielen Bereichen kann kaum überbewertet werden und wird von *Krotz* auf die Computertechnologie im Speziellen bezogen mit folgenden Worten dargestellt: „Der Computer als „Universalmaschine“ und seine telekommunikative Vernetzung als PC (...) verändern Alltag und Freizeit, Arbeit und Medien, interpersonale Kommunikation und Politik und auch sonst so gut wie alle Bereiche des Lebens.“²⁵⁰

Gard et al. stellen im Hinblick auf den organisationalen Kontext fest, dass die cvK weiter auf dem Vormarsch ist, da Intranet, E-Mail und Internet die Medien sind, deren Nutzung am stärksten zunimmt.²⁵¹

Eine wichtige Errungenschaft der Kommunikationstechnologie, die erst durch den PC möglich wurde, besteht in den vielseitigen Kombinationsmöglichkeiten verschiedener Medien, die sich hier in einer Anwendung parallel nutzen lassen:

„Unter funktionalen Gesichtspunkten ist der Computer multimedial, wenn man darunter nicht nur die Verbindung unterschiedlicher Übertragungskanäle – Ton, Bild, Schrift – versteht, sondern dass sich in einem Medium Funktionen vereinen, die bislang separate Medien übernommen haben bzw. mangels Alternativen übernehmen mussten.“²⁵²

Es wird hier auf den Begriff „Multimedia“ hingewiesen, der seit Anfang der 1990er Jahre verstärkt in der wissenschaftlichen Literatur verwendet und 1995 im deutschen Sprachraum zum Wort des Jahres gewählt wurde.²⁵³

Trotz offensichtlich allgemeiner Einigkeit darüber, dass Multimedia zum wichtigen Thema für Wirtschaft und Gesellschaft geworden ist, konnte sich bisher keine allgemeingültige Definition etablieren. Ein auf die Vorteile und Besonderheiten abhebende Begriffserklärung findet sich im „Multimedia-Lexikon“. Diese besagt, dass sich hinter „Multimedia“ eine zweckgerichtete Kombination digitaler Medien verbirgt, durch die sich Wirkungen erzielen lassen, die anders zum Teil gar nicht möglich wären.²⁵⁴

Der hier kenntlich gemachte Zusatznutzen in Form neuer Wirkungsformen rührt nicht zuletzt daher, dass sich hinter dem Begriff cvK vielfältigste Kommunikationsweisen und -anwendungen verbergen, die zuvor unabhängig voneinander betrachtet und bewertet wurden. Die so entstandenen Kombinationsvarianten von Medien verleiten dazu, eine

²⁴⁹ vgl. *Luhmann*, N. 1997, S. 302f.

²⁵⁰ *Krotz*, F. 2003, S. 21.

²⁵¹ vgl. *Gard*, M. et al. 2004, Onlinequelle.

²⁵² *Höflich*, J. R. 2003, S. 75.

²⁵³ vgl. *Grauer*, M./*Merten*, U. 1997, S. 6. M.w.V..

²⁵⁴ vgl. a.a.O., S. 8. M.w.V..

sinnvolle Klassifizierung dieser vorzunehmen. Mit *Boos* et al. lassen sich folgende Attributspaare unterscheiden, die von der großen Vielfalt computerbasierter Kommunikationsformen zeugen und sich wie folgt einteilen lassen:²⁵⁵

- synchron oder asynchron
- textbasiert, auditiv oder audiovisuell
- one-to-one (2 Personen) oder one-to-many (beliebig viele Personen)
- pull (Empfänger muss sich selbst Zugang zur Botschaft verschaffen) vs. push (dem Empfänger wird die Botschaft geliefert)

Die Option, zwischen den hier skizzierten Anwendungen und Informationsdarstellungen der cvK fließend wechseln zu können, zeichnet den Computer als Kommunikationsmedium denn auch im Besonderen aus und bedeutet einen regelrechten Quantensprung in der Entwicklung interner Kommunikationsprozesse.

Den vielen Errungenschaften der cvK stehen ebenso zahlreiche Bedenken gegenüber, die vor allem deren zunehmende Dominanz im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation kritisch bewerten.

„Zumal in seinen frühen Jahren wurde der Computer mit einer gar bedrohlich anmutenden Übermaschine assoziiert, die nicht nur Unmengen von Daten zu „verarbeiten“ in der Lage ist, sondern uns zu Sklaven macht, indem sie uns verwaltet, unser Denken prägt, ja mehr noch, das Denken für uns übernimmt.“²⁵⁶

Diese Befürchtungen sollten sich bis heute nicht bewahrheiten, auch wenn cvK den modernen Arbeitsplatz zunehmend prägt und immer mehr Arbeitszeit für sich beansprucht. Die besonders aus den Pionierzeiten des Mediums bekannte Angst davor, der Computer könnte den Menschen in seiner Denk-, Wahrnehmungs-, und Handlungsautonomie empfindlich einschränken, sollte sich bis heute nicht bestätigen. Doch erst zukünftige Entwicklungen werden darüber Aufschluss geben, ob der Computer weiterhin ein Hilfsmittel der Kommunikation bleibt oder aber, wie es Pessimisten zufolge befürchtet werden muss, als verselbständigtes Element die zwischenmenschliche Kommunikation mehr und mehr untergräbt. Auch wenn die von einer verstärkten räumlich und/oder zeitlich entzerrten Kommunikation vor allem für zwischenmenschliche Beziehungen ausgehenden Gefahren nicht von der Hand zu weisen sind, konstatiert *Höflich* für den Moment, dass

²⁵⁵ Boos, K. et al. 2000, S. 2.

²⁵⁶ Höflich, J. R. 2003, S. 5.

„(...) Allemaal (...) kein technologischer Imperativ unterstellt werden [kann], demzufolge die Technik in einem deterministischen Sinne mit den Menschen etwas „macht“ und kontextübergreifende Folgen hat.“²⁵⁷

Wie sich die „Mensch-Maschine Beziehung“ zukünftig entwickeln wird, ist aus heutiger Sicht nicht abschätzbar, wird jedoch in weiten Teilen von der Fähigkeit der Mitarbeiter abhängen, mit Kommunikationsanwendungen angemessen umzugehen, ohne sich dabei von diesen bestimmen zu lassen. Ob dies gelingen wird, ist jedoch nicht zuletzt deshalb fraglich, weil die systematische Nutzung der internen Medien in den meisten Unternehmen unzureichend ist, obwohl nur der verknüpfte Einsatz der zielgruppenspezifischen Medien einen hohen Beachtungs- und Wirkungsgrad sichert.²⁵⁸

5.6.4.1 Die Digitalisierung von Information und Kommunikation

Insbesondere der verstärkte Computereinsatz im Unternehmen führte zur Umstellung weiter Teile der IK auf „Online-Kommunikation“ und elektronische Medien, wobei sich für diese Entwicklungen mittlerweile der Oberbegriff „Virtualisierung“ etabliert hat.²⁵⁹ Bedingt hat diesen Trend vor allem, dass Wirtschaftsunternehmen heute in der Regel unterschiedliche Mischungsverhältnisse von traditioneller Organisation (geographisches Zentrum, hierarchische Kommunikations- und Entscheidungsstruktur, enge Kopplung von Unternehmenseinheiten usw.) und virtueller Organisation verkörpern.²⁶⁰ Mit Virtualisierung ist in diesem Kontext gemeint, dass persönliche Kontakte in vielen Unternehmen verstärkt von einer digitalisierten Informationsform ergänzt bzw. substituiert werden.

„Denn erst das digitale Datenformat erlaubt es in umfassender Weise, Informationen kostengünstig und bequem in großer Geschwindigkeit über weite Strecken an vielfältige Teilnehmerkreise zu verbreiten, Dokumente automatisch zu archivieren, zu modifizieren und zu verknüpfen.“²⁶¹

Mit dem Trend zur Virtualisierung ist folglich gleichzeitig die Notwendigkeit einer weitreichenden Digitalisierung kommunikativer Inhalte verbunden, durch die sowohl die Vorzüge als auch Gefahren einer Ausweitung des Kommunikationsraumes zum zentralen Thema für die Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen werden.

²⁵⁷ Höflich, R. R. 1998, S. 85.

²⁵⁸ vgl. Meier, P. 2000, S. 38. M.w.V..

²⁵⁹ vgl. Mickeleit, T. (k. J.), Onlinequelle.

²⁶⁰ vgl. ebd..

²⁶¹ Döring, N. 2000, S. 34.

Blumer fasst die hier nachgezeichnete, rasch fortschreitende Entwicklung mit der treffenden Aussage zusammen, dass alles, was digital werden kann, auch digital wird.²⁶² Früher auf Papier gedruckte Inhalte werden z.B. immer häufiger eingescannt oder direkt am Computer erstellt, wodurch Ausdrücke unnötig werden, da Mitarbeiter auf elektronischem Wege an viele für sie relevante Informationen gelangen können. Die mediale Kodierung von Informationen wird durch Computeranwendungen auf ein zuvor nicht gekanntes Ausmaß ausgeweitet, was auch für die Akteure der Kommunikation nicht folgenlos bleibt. Mit *Krotz* lässt sich vermerken, dass die Mediatisierung von Wirtschaft und Gesellschaft in der Durchsetzung der digitalisierten Kommunikation kulminiert, aber mit dem Internet längst nicht beendet ist.²⁶³

Das „Digitalisierungs-Modell“ ist stark an technologischen Aspekten ausgerichtet, kann dabei jedoch nicht losgelöst von psychologischen und sozialen Gesichtspunkten betrachtet werden.

Die Konsequenzen der fortschreitenden Digitalisierung von Informationen sind nicht zuletzt im Hinblick auf das Individuum und die Gemeinschaft als weitreichend zu werten, wobei auch hier äußerst ambivalente Wirkungsrichtungen zu verzeichnen sind, die von *Döring* mit folgenden Punkten zusammengefasst werden:²⁶⁴

- Die Informationstransportgeschwindigkeit und damit auch Erreichbarkeit von Personen verbessert sich, wodurch sich zum einen soziale Netzwerke verdichten können aber auch Stress und Überlastung drohen, da z.B. eine schnelle Beantwortung von Anfragen gemäß der technischen Möglichkeiten erwartet wird.
- Die automatische Informationsverarbeitung vergrößert einerseits unsere Kontrolle über das Kommunikationsgeschehen und erlaubt eine Archivierung der Informationen, erhöht gleichzeitig jedoch auch das Risiko von Fremdkontrolle und Überwachung, da alle Handlungen sich nachvollziehen und dokumentieren lassen.

Die hier dargestellten Auswirkungen der Digitalisierung erheben keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen lediglich einen Eindruck von der Vielschichtigkeit ihrer Folgen für das Individuum vermitteln.

Ein eng an die Digitalisierung von Informationen gekoppeltes Phänomen ist in ihrer massenhaften Verbreitung zu sehen. Aufgrund hoher Transportgeschwindigkeiten und kostengünstiger Übertragungsmöglichkeiten ist es heute einfach, mit einer fast

²⁶² vgl. Blumer, F. 2001, Onlinequelle.

²⁶³ vgl. Krotz, F. 2001, S. 33.

²⁶⁴ vgl. Döring, N. 2000, S. 34.

unbegrenzten Anzahl von Empfängern sozusagen per „Knopfdruck“ in Kontakt zu treten. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass auch diese Errungenschaft der Informationsverarbeitung mit weitreichenden Folgen für die Kommunikation verbunden ist, die im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

5.6.5 Die Massenkommunikation und ihre Folgen

Der Begriff „Masse“ rückt bei einer Beschäftigung mit digitalisierten Kommunikationsinhalten zwangsläufig gleichzeitig ins Zentrum der Betrachtung, was dazu führte, dass andere Leistungen elektronischer Medien lange Zeit nur am Rande berücksichtigt wurden. „Schon immer gilt, dass die Kommunikationswissenschaft sich (zumindest in Deutschland) auf die Massenmedien konzentriert hat. Ihre Fragestellungen und ihre Begriffe sind in dieser Perspektive entstanden.“²⁶⁵

Das große Interesse an der Massenkommunikation dürfte nicht unwesentlich mit der Besonderheit digitalisierter Information verbunden sein, kostengünstig und massenhaft verbreitet werden zu können. *Maletzke* grenzt diese Art zu kommunizieren gegen andere ab, indem er festhält:

„Unter Massenkommunikation verstehen wir jene Form der Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich (also ohne begrenzte und personell definierte Empfängerschaft) durch technische Verbreitungsmittel (Medien) indirekt (also bei räumlicher oder zeitlicher oder raumzeitlicher Distanz zwischen Aussagendem und Aufnehmendem) an ein disperses Publikum (...) vermittelt werden.“²⁶⁶

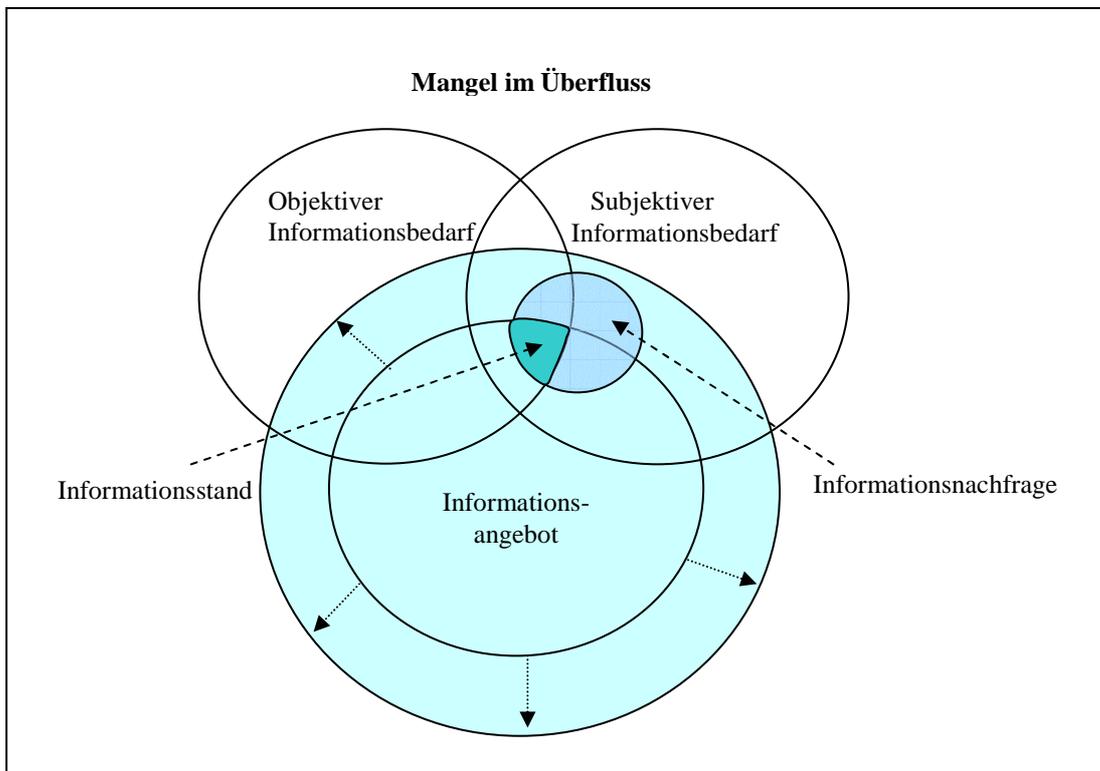
Es ist klar, dass bei dieser Kommunikationsform ein interaktiver Informationsaustausch nicht möglich ist. Eine einseitige Ausschöpfung der neuen, insbesondere durch den PC generierten Möglichkeiten kann demzufolge dazu führen, dass der Kommunikationsdialog in zunehmendem Ausmaß durch eine schnelle, günstige Informationsversorgung ersetzt wird. Die Möglichkeit einer schier grenzenlosen Vervielfältigung und Versendung von Informationen kann mit Recht als eine der zentralen Errungenschaften der Digitalisierung beschrieben werden, die sowohl in Bezug auf die „Kommunikationsmasse“ als auch die Kommunikationsgeschwindigkeit zuvor geltende Limitierungen außer Kraft setzt. Dieser Möglichkeit steht die Gefahr gegenüber, dass es zu einer ungesteuerten bzw. ungebremsten Informationsverbreitung kommt. Überzeugende Leistungsstärke kann dann zum Risiko

²⁶⁵ Krotz, F. 2003, S. 21.

²⁶⁶ Maletzke, G. 1963, S. 32.

werden, wenn die Informationsverbreitung im Unternehmen am Empfänger vorbei geplant und vollzogen wird, indem auf dessen individuelle Bedürfnisse und Forderungen keine Rücksicht genommen wird. Zudem muss beachtet werden, dass die menschlichen Informationsverarbeitungspotentiale nicht mit denen vieler Medien vergleichbar sind. Deshalb ist es immer häufiger das Individuum, von dem die Grenzen der Kommunikation in quantitativer Hinsicht dadurch abgesteckt werden, dass es an seine diesbezüglichen Kapazitäten stößt.

Abbildung 23: Informationsbedarf und Informationsstand



Quelle: In Anlehnung an: Pribilla, P./Reichwald, R. et al. 1996, S. 17.

Ein wichtiger Aspekt bei der Planung von Informationsmaßnahmen und der damit verbundenen Entscheidung für eine Kommunikationsform im Unternehmen ist die Analyse des Informationsbedarfs der Mitarbeiter. Dieser wird ermittelt aus der Aufgabenstellung, den anvisierten Zielen und der Funktion des Mitarbeiters.²⁶⁷ Der subjektive Informationsbedarf verweist dabei auf die persönlichen Erwartungen des Mitarbeiters, steht also für Informationen, die dieser zur Erfüllung seiner Aufgabe im Unternehmen für relevant hält. Beim objektiven Informationsbedarf hingegen handelt es sich um eine von außen bestimmbare, objektiv kalkulierbare Informationsmenge, die für bestimmte

²⁶⁷ vgl. Hegner, I. T. 2001, S. 64.

Tätigkeiten von Bedeutung ist. Zumeist verhält es sich so, dass eine Diskrepanz zwischen subjektivem und objektivem Informationsbedarf besteht, wobei eine möglichst große Kongruenz zwischen Bedarf und Angebot anzustreben ist.²⁶⁸

Wie Abbildung 23 veranschaulicht, ist im Grunde lediglich die Schnittmenge aus dem objektiven und subjektiven Informationsbedarf von Bedeutung, denn sie kann deshalb zu einer Reaktion führen, weil dieser Bereich sowohl angeboten als auch nachgefragt wird. Damit Informationen auf den Leistungserstellungsprozess einwirken können, müssen folglich dreierlei Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst sind die Informationen von der entsprechenden Planungsstelle der Informationsversorgung im Unternehmen als relevant einzustufen. Ist diese Hürde überwunden, muss die entsprechende Information aufbereitet und so angeboten werden, dass sie den/die Mitarbeiter auch erreicht. Erst wenn im letzten Schritt die Empfänger der Information ebenfalls eine Bedeutung beimessen, wird diese Einfluss auf ihr Verhalten nehmen und eine gewünschte Kommunikationswirkung erzielt werden. Diese dreifache Selektion deutet auf den in Abbildung 23 als Informationsstand gekennzeichneten Bereich hin, wobei das Verhältnis zwischen diesem und dem Informationsangebot als „Informationsgrad“ bezeichnet wird.

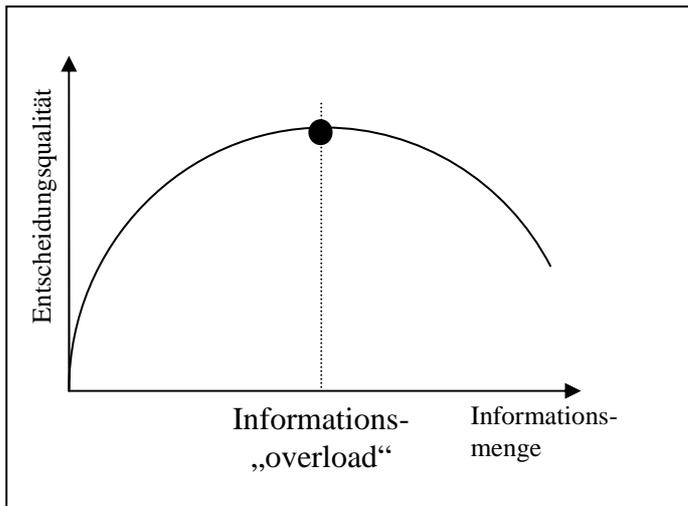
Durch Digitalisierung und einer zu exzessiv genutzten Massenkommunikation droht eine solche Ausweitung des Informationsangebotes, dass der Informationsbedarf übersättigt wird und Mitarbeiter sich überfordert fühlen.

5.6.5.1 Information „Overload“

In vielen Unternehmen wird darüber geklagt, dass die E-Mail-Flut nicht mehr zu bewältigen ist oder die Anzahl von Nachrichten im Intranet ein Volumen annimmt, dass keine Abarbeitung mehr zulässt. Informationsflüsse im Unternehmen können sich, bildhaft gesprochen, zu einem reißenden Strom entwickeln, sodass Mitarbeiter von den auf sie einstürzenden Nachrichten regelrecht erschlagen werden und im schlimmsten Fall mit Motivationsverlust und Resignation reagieren. Der hier beschriebene Zustand wird in der Literatur häufig mit dem Ausdruck „Information Overload“ bezeichnet und lässt sich folgendermaßen visualisieren:

²⁶⁸ vgl. Pribilla, P. et al. 1996, S. 14.

Abbildung 24: Information „Overload“ als Grenze der Informationsaufnahme und -verarbeitung



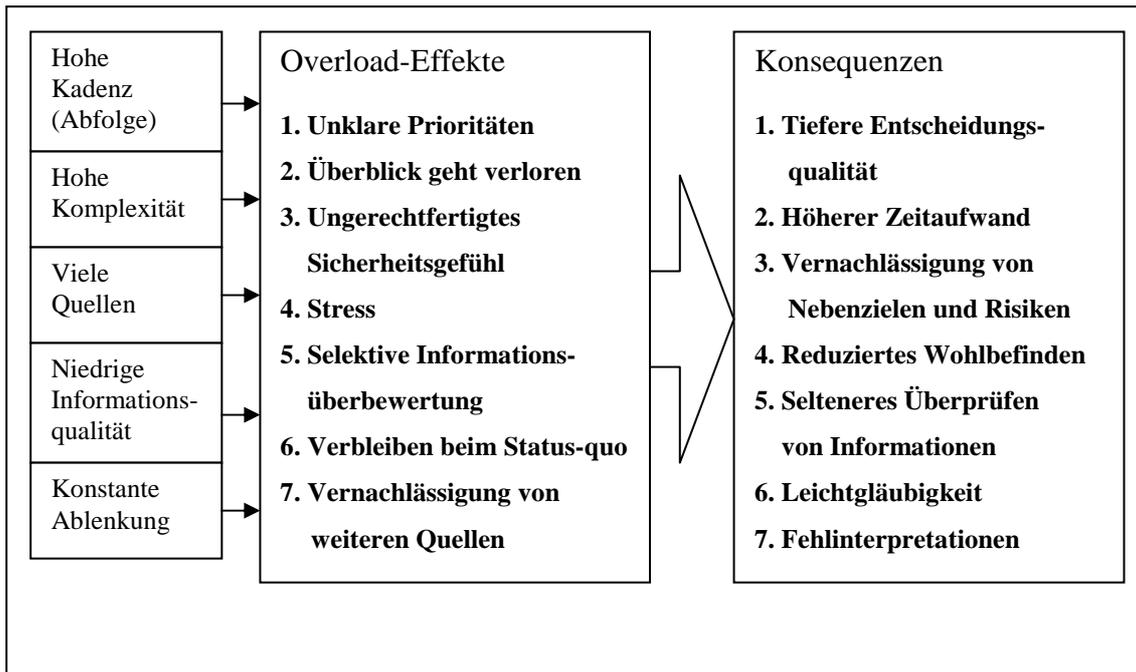
Quelle: Probst, G. J. B. et al. 2000, S. 23.

Wie aus der Darstellung ersichtlich ist, nimmt die sich zunächst analog zur Informationsmenge verbessernde Entscheidungsqualität und damit auch Zufriedenheit von Mitarbeitern von einem bestimmten Punkt an wieder ab, da eine Überbelastung provoziert wird, die zu Stresssituationen führt. In diesen ist eine Orientierung im Informationschaos kaum mehr möglich und der Blick auf die wirklich bedeutsamen Inhalte wird versperrt. Die von *Probst* et al. eigentlich für die Managementebene konzipierte „Overload-Theorie“ ist spätestens seit der einsetzenden Digitalisierung und Massenverbreitung von Informationen auch für andere Hierarchien von Belang, da auch hier die Implementierung von Kommunikationstechnologien rasant fortschreitet und das Informationsangebot entsprechend erweitert wird. Dies führt nicht selten zu Situationen, „(...) in denen der oder die einzelne nicht mehr in der Lage ist, die Menge an empfangener Information sinnvoll zu nutzen.“²⁶⁹

Probst et al. haben die wichtigsten Gründe, Effekte und Konsequenzen dieses Phänomens zusammengestellt und liefern einen gelungenen Überblick über die unterschiedlichen Wirkungsrichtungen einer ausschweifenden Informationsverbreitung:

²⁶⁹ Probst, G. J. B. et al. 2000, S. 22.

Abbildung 25: Overload Gründe, Effekte und Konsequenzen



Quelle: Probst, G. J. B. et al. 2000, S. 24.

Auch wenn die einzelnen in Abbildung 25 aufgegriffenen Aspekte an dieser Stelle nicht ausführlich diskutiert werden können, zeigt ihre Zusammenschau, dass es keineswegs sinnvoll ist, jeden Mitarbeiter mit möglichst vielen Informationen zu versorgen, da ein Mehr an Information nicht unbedingt gleichzeitig zu einer besseren Arbeitsleistung führt. Eine Überversorgung mit Informationen kann demzufolge als genauso kontraproduktiv angesehen werden wie eine Unterversorgung, da auch in diesem Fall keine effektive Verwendung dieser zu erwarten ist, weil wichtige Inhalte ignoriert werden oder unbeachtet bleiben.

„Unternehmen schaden sich selbst, wenn sie große Mengen an bedeutungsloser Information in Umlauf bringen. Die neuen Technologien verschlimmern die schlechten Angewohnheiten, die sich bereits eingeschliffen haben (...).“²⁷⁰

„Informationsstress“, „Informationshölle“ und „E-Mail-Flut“ sind einige in der Managementliteratur anzutreffende Floskeln, die überspitzt aber treffend auf ein fortwährendes Problem vieler Unternehmen hindeuten, die sich der Herausforderung einer Sensibilisierung der Mitarbeiter auf allen Hierarchien annehmen müssen, damit sich die Situation nicht weiter verschärft. Der angemessene und gekonnte Umgang mit Medien und Kommunikationsinhalten spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle und

²⁷⁰ Bloomfield et al. 1999, S. 190.

verweist auf die Bedeutsamkeit einer gezielten und systematischen Vermittlung entsprechender Kompetenzen (vgl. Kapitel 7.3.2.2).

5.6.5.2 Transparenzerleben im Unternehmen

Auch unter Beachtung der im letzten Abschnitt diskutierten Gefahr einer Informationsübersorgung von Mitarbeitern darf nicht übersehen werden, dass der Informationsstand vor allem durch Medienunterstützung der Kommunikation auf ein optimales Niveau gebracht und auch auf einem solchen gehalten werden kann. *Winterstein* deutet diesbezüglich darauf hin, dass ein als angemessen empfundenenes Transparenzerleben im Unternehmen für dessen Erfolg unverzichtbar ist: „Ausreichende Information führt danach zur Zufriedenheit durch die Erfüllung von Mitarbeiter-Bedürfnissen wie Orientierung, Einbindung, Kontakt, Bestätigung, Differenzierung und Einfluss (...).“²⁷¹ Das Wohlbefinden und damit auch die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern hängt demnach stark vom Stand der subjektiv wahrgenommenen Informationsversorgung ab, die sich im Rahmen ihrer vielfältigen Funktionsweisen zunächst auf den Einzelnen, im Endeffekt aber auch auf das gesamte Unternehmen auswirkt. *Franke* stellt in diesem Zusammenhang fest, dass häufig weniger die Information an sich von Bedeutung ist als vielmehr die damit gleichzeitig offenbarte Wertschätzung des Mitarbeiters von höherer Ebene.²⁷²

Der Bedarf an arbeits- und organisationsbezogenen Informationen lässt sich weitgehend von der Verfolgung individueller Kommunikationsziele wie Achtung, Anerkennung oder der Integration in die Arbeitszusammenhänge ableiten.²⁷³ Hier wird deutlich, wie durch eine Befriedigung personeller Bedürfnisse indirekt auch positive Impulse für die Produktivität erreicht werden können, da sich nur auf der Basis einer weitreichenden Informiertheit aller Mitarbeiter ihr Handeln optimal auf die Ziele des Unternehmens hin ausrichten lässt:

„Eine zentrale Voraussetzung für den Aufbau interner Unterstützungspotentiale liegt darin, dass die Mitarbeiter in ausreichendem Maße „Bescheid wissen“. Bescheid wissen heißt, sie müssen unterrichtet sein über unternehmensinterne Prozesse, Abläufe und Entwicklungen und den darauf basierenden Richtlinien und Normen.“²⁷⁴

²⁷¹ Winterstein, H. 1996, S. 36. M.w.V..

²⁷² vgl. Franke, J. 1980, S. 37.

²⁷³ vgl. Winterstein, H. 1996, S. 18.

²⁷⁴ Noll, N. 1996, S. 44.

Im Kern geht es also darum, den „Horizont“ der Belegschaft dergestalt zu erweitern, dass ihr größere Zusammenhänge verdeutlicht werden, die zu einer verbesserten Einbindung führen und in der Folge positive Auswirkungen auf Identifikation, Motivation, Eigenständigkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von mehr Verantwortung erkennen lassen. Unternehmen sind heute mehr denn je auf mündige, emanzipierte Mitarbeiter angewiesen, die sich und ihr Handeln voll und ganz in den Dienst des Unternehmens stellen. Die Bereitschaft dazu kann nur dann erwartet werden, wenn dem Einzelnen durch die Bereitstellung entsprechender Informationen erleichtert wird, seine Lage sowie Aussichten im Unternehmen eigenständig zu beurteilen. Das Individuum will zuverlässiges Wissen darüber sammeln, wie viel es an Rang, Einkommen, Macht, Besitz, Intelligenz, Erfolg, Wohlempfinden und Lebenschancen im Vergleich zu anderen Individuen besitzt.²⁷⁵ Diesem Bedürfnis nach Orientierung können Arbeitgeber sinnvoll mit kommunikativen Maßnahmen begegnen, die dem Mitarbeiter einen Eindruck von sich selbst und seiner Rolle im Unternehmen vermitteln. Aus diesen Erkenntnissen können wiederum gemeinsam Ziele für die Zukunft abgeleitet werden, die den Einzelnen weder unter- noch überfordern, sodass auch auf diese Weise Zufriedenheit gefördert wird, indem das Individuum in die Lage versetzt wird, Zusammenhänge und Aufgabenstellungen richtig zu verstehen.²⁷⁶

Die Ansprüche von Arbeitnehmern im Hinblick auf die ihnen gewährten Einblicke in die gegenwärtige Lage und zukunftsorientierten Planungen des Unternehmens haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. So ergab eine Befragung von Mitarbeitern eines Medienkonzerns bezüglich ihrer Interessenlage zur Situation des Unternehmens, dass 63 % mehr als bisher über Planungen und Entscheidungen der Unternehmensleitung erfahren möchten; weitere 60 % gaben an, dass sie mehr als bisher über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens informiert werden möchten.²⁷⁷ Zusammenfassend betrachtet kann von einem gesteigerten Interesse der Arbeitnehmer an größeren Zusammenhängen im Unternehmen ausgegangen werden, das weit über die Geschehnisse am eigenen Arbeitsplatz hinausgeht.

Betrachtet man die durch Medien realisierbaren erweiterten Möglichkeiten zur Informationsübermittlung, so könnte der Eindruck entstehen, dass die optimale Versorgung von Mitarbeitern mit für sie bedeutsamen Daten heute kein Problem für Unternehmen mehr darstellen würde. Dass dies ein Trugschluss ist, belegen die Ergebnisse einer von

²⁷⁵ vgl. Macharzina, K., S. 49.

²⁷⁶ vgl. Jörg, P. 1998, S. 32.

²⁷⁷ vgl. Klöfer, F. 2003, S. 31.

Schwaiger et al. durchgeführten Umfrage aus dem Jahr 1995, die im Bereich der internen Informationspolitik gravierende Defizite offenbart:

Abbildung 26: Informationsversorgung von Mitarbeitern in Unternehmen

(Befragung von 400 Großunternehmen bei einer Rücklaufquote von 23%)



Quelle: Schwaiger, M. 1995, S. 12. Onlinequelle.

Überraschend ist im Hinblick auf die vorangestellte Abbildung, dass es trotz des Einsatzes neuer Kommunikationstechnologien in Betrieben offenbar nicht gelingt, Mitarbeitern automatisch die für sie relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. Unklar bleibt dabei, ob es sich tatsächlich um einen generellen Mangel an Informationen handelt oder lediglich falsche Kommunikationsinhalte an Mitarbeiter herangetragen werden. Damit ließen sich auch die uneinheitlichen Erkenntnisse zum Informationsstand von Mitarbeitern in Unternehmen erklären, die eine Unterversorgung erkennen lassen, obwohl paradoxerweise häufig gleichzeitig von einer Informationsüberlastung die Rede ist.²⁷⁸ Ob es trotz empfundener Mangelversorgung mit relevanten Daten zu einem „Overload“ mit als unbedeutend erachteter Information kommt, bleibt im Einzelfall zu klären. Dies scheint jedoch ein nicht selten auftretendes Phänomen zu sein.

Die festgestellten Mängel in der Informationsbereitstellung werfen die Frage auf, welche Ursachen für diesen Missstand verantwortlich zu machen sind. Schwaiger et al. kommen mit ihren diesbezüglichen Untersuchungen zu folgendem Ergebnis:

²⁷⁸ vgl. Hegner, I. T. 2001, S. 65f.

Tabelle 4: Gründe für eine unzureichende Informationsversorgung von Mitarbeitern

(Befragung von 400 Großunternehmen bei einer Rücklaufquote von 23%)

Frage: Worauf ist es zurückzuführen, dass Informationen zu spät, unregelmäßig oder unvollständig an die einzelnen Mitarbeiter gelangen?	
Vorgesetzter ist an Informationsweitergabe nicht interessiert	62%
Arbeitsüberlastung	39%
Kollegen sind an Informationsweitergabe nicht interessiert	30%
Zu viele Hierarchiestufen	29%
Unternehmen ist zu groß	27%
Mitarbeiter wissen nicht, was relevant ist	24%
Eingesetzte interne Medien sind ineffizient	23%

Quelle: Schwaiger, M. 1995, S. 12. Onlinequelle.

Anhand dieser Zahlen lässt sich ablesen, dass mangelnde Kompetenzen und verschiedene Formen des Fehlverhaltens von Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen in vielen Fällen Informationsmängel im Unternehmen hervorrufen. Weitere Problemfelder sind in der Organisation von Unternehmen und dem internen Medieneinsatz zu sehen, weshalb sich in diesen Bereichen Ansatzpunkte für die Optimierung der Informationskultur im Unternehmen abzeichnen, die uns an späterer Stelle wieder begegnen werden.

Die herausgearbeiteten positiven Effekte einer offenen, freizügigen Informationspolitik sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass der ungehemmten Verbreitung von Daten im Unternehmen nicht nur durch den drohenden „Overload“ von Mitarbeitern Grenzen gesetzt sind. In vielen Fällen wäre es unklug, bestimmte Informationen preiszugeben, da deren Verbreitung den Geschäftserfolg nicht fördern, sondern gefährden würde.

„(...) Wissens- und Forschungsvorsprünge sind in einer freien Marktwirtschaft oft überlebensnotwendig. Besonders Daten zu Planung, Forschung und Entwicklung, aber auch zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens sind daher zumeist nicht für die betriebsinterne Öffentlichkeit gedacht.“²⁷⁹

Die von *Winterstein* formulierte Mahnung zur Vorsicht ist vor allem unter Berücksichtigung des vermehrten Einsatzes elektronischer Medien wichtig, weil diese kaum den Verbleib von Informationen im Unternehmen gewährleisten können. So dürfte die leichte Kopier- bzw. Dokumentierbarkeit vieler Daten auf der Basis von Kommunikationstechnologien nicht selten einen Beitrag zu Datenmissbrauch und unerlaubter Weitergabe leisten. Zudem ergeben sich aus einer verstärkten Vernetzung von Unternehmenseinheiten zusätzliche Risiken, da ein Zugriff von „außen“ auch unter den

²⁷⁹ Winterstein, H. 1996, S. 39.

besten verfügbaren Sicherheitsvorkehrungen kaum auszuschließen ist. Das durch Medien erreichbare hohe Niveau der Informationsweitergabe und -verfügbarkeit muss folglich von einem bewussten und sensiblen Umgang mit Daten begleitet werden, damit aus Medienchancen durch den Missbrauch von Informationen keine Risiken für das Unternehmen erwachsen.

5.6.6 Individualisierungstendenzen der Medienkommunikation

„Innerbetriebliche Untersuchungen erbrachten, dass in gut 80 Prozent der Fälle nicht die Informationen – also die Hard News, die fehlenden Fakten – das Problem waren, sondern die mangelnde Beachtung und Mitwirkung des Personals, die ungenügende Bewertung und Übersetzung der Fakten auf die besondere Situation des jeweiligen Mitarbeiters sowie das Fehlen einer persönlichen Adressierung und Ansprache der Mitarbeiter.“²⁸⁰

Mast verweist mit diesen Worten darauf, dass elektronische Medien in Unternehmen offenbar primär dazu genutzt werden, möglichst vielfältige Informationen einer breiten Masse von Empfängern zukommen zu lassen, ohne dabei individuelle Bedürfnisse und Eigenheiten einzelner zu berücksichtigen. Eine solche undurchdachte Verwendung neuer Kommunikationsformen kann damit erklärt werden, dass die Errungenschaften bestimmter Medien in Bezug auf Kommunikationsgeschwindigkeit, Masse der kommunizierbaren Inhalte sowie die Anzahl der erreichbaren Empfänger häufig unüberlegt und unter einer nicht zielführenden Fokussierung der überragenden quantitativen Leistungsmerkmale zum Einsatz kommen.

Gerade in der jüngsten Vergangenheit ist aber der Trend erkennbar, dass Medien es in zunehmendem Maße erlauben, Informationen individuell auf den Empfänger zuzuschneiden. Die Betrachtung der Entwicklung medialer Kommunikation verdeutlicht, dass sie sich zunehmend in Richtung Individualkommunikation orientiert, um diese zu ergänzen bzw. zu ersetzen. Neue Technologien weisen dabei sowohl Qualitäten der interpersonalen als auch der Massenkommunikation auf.²⁸¹ Durch diese Tendenzen wird sich das Einsatzgebiet von Medien auf dem Feld der zwischenmenschlichen Kommunikation erheblich erweitern und man kann von einer neuen Ära der vermittelten Kommunikation sprechen, in der die mediale Individualkommunikation einen erhöhten Stellenwert erhält. Für besonders bemerkenswert befindet *Blumer* in diesem Zusammenhang, dass die Palette an Kommunikationsinstrumenten mit direkter Ansprache

²⁸⁰ Mast, C. 2000, S. 19.

²⁸¹ vgl. Höflich, J. R. 1996, S. 13.

durch neue Medienanwendungen substantiell erweitert wird.²⁸² „In ihren Analysen des Wandels heben verschiedene Autoren hervor, dass neue Medien die Kommunikation zunehmend demassifizieren und individualisieren.“²⁸³ „Die Dominanz der Massenmedien in den vergangenen 40 Jahren – die so genannte Massenkommunikation – wird [somit] abgelöst durch eine massenhafte Individualkommunikation.“²⁸⁴

Diese Zitate verschiedener Autoren stellen klar, dass sich die Medienkommunikation in einer Umbruchphase befindet, die auch eine Neuorientierung bzw. kritische Überprüfung der IK fordert. Vor allem der PC als derzeit vielseitigstes Instrument der Kommunikationstechnologie rückt dabei ins Zentrum der Aufmerksamkeit, wobei in erster Linie innovative Anwendungen mit verbesserten Möglichkeiten zur differenzierten Ausgestaltung von Inhalten das Interesse der Kommunikationsverantwortlichen wecken sollten.

Nachdem die Errungenschaften der Medien im Hinblick auf quantitative Gesichtspunkte lange den wissenschaftlichen Diskurs dominierten, gilt es nun, das Augenmerk verstärkt auch auf qualitative Aspekte zu richten, um die auf diesem Gebiet entstehenden neuen Potentiale optimal in das Geschehen im Unternehmen einzubinden. Der Computer macht sich auf, neben der Massenkommunikation auch die Individualkommunikation für sich zu erobern, wodurch das Medium immer mehr zu einem Thema der Kommunikationswissenschaft wird. Wie sich die von vielen Autoren erkannte Individualisierungstendenz der Massenkommunikation in den nächsten Jahren weiterentwickeln wird, bleibt abzuwarten. Zu hoffen ist jedoch, dass es Unternehmen gelingt, die sich ständig erweiternden Leistungsfähigkeiten elektronischer Medien so für sich zu nutzen, dass ihnen innerbetrieblich breite Zustimmung widerfährt. Denn nur auf der Grundlage hoher Akzeptanz und der Vermittlung hier relevanter Kompetenzen unter allen Mitarbeitern wird ein wirkungsvoller Einsatz von Medien gewährleistet und ihr Potential in vollem Umfang entfaltet.

²⁸² vgl. Blumer, F. 2001, Onlinequelle.

²⁸³ Schulz, W. 2004, S. 12.

²⁸⁴ Schmitt, E. 1999, S. 52.

5.6.7 Medienbedingte Einflüsse auf die Explizierbarkeit von Wissen bzw. Information

Nachdem in den letzten Kapiteln bereits zahlreiche Medieneffekte im Kommunikationskontext diskutiert wurden, soll zur Abrundung der Betrachtung darauf eingegangen werden, welcher Einfluss im Hinblick auf die Übertragbarkeit von Informationen zu erwarten ist.

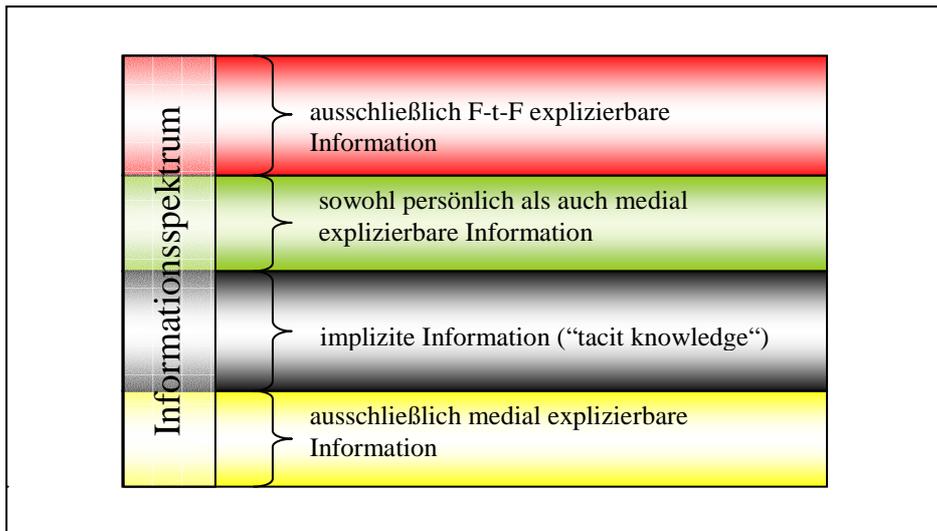
Ausgangspunkt ist die bereits erwähnte Grundannahme von *Polanyi*, dass in der Regel nur einige Teilbereiche eines Wissensgebietes kodifizierbar sind, die auch als Information bezeichnet werden können (vgl. Kapitel 3.2.2). Es ist davon auszugehen, dass auch bei persönlichem Kontakt keineswegs alle Bestandteile des gesamten Wissensschatzes in Form von Information zum Kommunikationsobjekt werden können. *Polanyi* hat das Problem der Explizierbarkeit von Wissen erstmals mit dem Begriff „tacit knowledge“ in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt, wobei das Phänomen anderenorts in der Literatur auch mit Ausdrücken wie nicht-formalisierbarem, nicht-explizierbarem oder auch implizitem Wissen beschrieben wird.²⁸⁵

Der Autor konstatiert, dass Menschen über mehr Wissen verfügen, als sie zu vermitteln in der Lage sind, da sich dieses auf persönliche Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten stützt, die anderen nicht in vollem Umfang bekannt sein können. Der Einsatz von Medien führt häufig dazu, dass der Anteil kommunizierbarer Informationsanteile sich aufgrund der Filterung von Kommunikationskanälen und -inhalten verringert und sich im Gegenzug der Anteil nicht kommunizierbarer Information erhöht. Die Explizierbarkeit als zentrale Eigenschaft von Informationen²⁸⁶ wird durch den Einsatz von Medien im Kommunikationsprozess also verändert, da bestimmte Bestandteile dieser sich nicht in das mediale Format überführen lassen, während andere geradezu nach einem solchen verlangen. Das gesamte Informationsspektrum lässt sich hinsichtlich seiner kommunizierbaren bzw. nicht kommunizierbaren Anteile unter Berücksichtigung des Medieneinflusses wie folgt abbilden:

²⁸⁵ vgl. *Polanyi*, M. 1962/1998. Zit. in: *Vogt*, J. 1997, S. 208.

²⁸⁶ vgl. *Vogt*, J. 1997, S. 208.

Abbildung 27: Medienbedingte Veränderung der Explizierbarkeit von Informationen



Quelle: Eigene Darstellung.

Um gewisse Informationen vermitteln zu können, ist es häufig notwendig, eine möglichst große Zahl von Wahrnehmungskanälen in der Kommunikation parallel zu bedienen und zudem einen möglichst hohen Grad der Interaktivität zwischen den Kommunikationspartnern zu gewährleisten. Denn nur auf diese Weise können z.B. schwierig verständliche Inhalte unter Rückgriff auf direkte Rückkopplungsmöglichkeiten auf Empfängerseite richtig verstanden werden. Da das im Rahmen der F-t-F-Kommunikation erreichte Maximum im Hinblick auf Signalvielfalt (verbal und nonverbal) und Austauschmöglichkeiten (schnelle, unmittelbare Interaktivität) durch Medien zumeist in gewissem Ausmaß eingeschränkt wird, reduziert sich auch das Spektrum der explizierbaren Informationen durch ihren Einsatz entsprechend.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass es auch Informationen gibt, die z.B. aufgrund ihrer Strukturform ausschließlich in medialer Form kommuniziert werden können und sich demzufolge einer persönlichen, direkten Übermittlung verschließen. Solche Informationen bedürfen folglich keiner hohen Kanalvielfalt oder direkten Feedbackmöglichkeiten, sondern sind auf spezifische Leistungsmerkmale bestimmter Medien angewiesen, wie sie z.B. in der Speicherleistung oder Dokumentierbarkeit zu sehen sind. So sind beispielsweise komplexe Sachverhalte oder mathematische Formeln nur in schriftlicher Form erfolgreich zu kommunizieren, da eine mündliche Überlieferung es erschweren oder gar unmöglich machen würde, dass der Inhalt vom Empfänger richtig verstanden wird.

Das gesamte Informationsspektrum lässt sich demgemäß in vier Ebenen unterteilen. Auf der untersten Ebene befinden sich Informationen, die nur unter der Voraussetzung eines Medieneinsatzes übertragbar sind. Auf dem nächst höher gelegenen Bereich ist das von

Polanyi so genannte „tacit knowledge“ abgezeichnet, das an Personen gebunden ist und deshalb unter keinen Umständen zum Objekt der Kommunikation werden kann. Auf einer dritten Ebene sind Informationskomponenten zu finden, die sowohl in persönlicher als auch medialer Form kommuniziert werden können, sodass für die Akteure hier eine Wahlmöglichkeit besteht. Komplettiert wird die Darstellung durch Informationen, die nur im persönlichen Kontakt übertragbar sind, weil z.B. die direkte Rückkopplungsmöglichkeit oder aber eine maximale Kanalvielfalt unverzichtbar ist.

Auch im Hinblick auf die kommunizierbare Informationsbreite sind folgerichtig ambivalente Auswirkungen eines Medieneinsatzes nicht zu übersehen, mit denen wiederum das Problem erkennbar wird, dass allgemeingültige Aussagen über Medieneffekte in der Kommunikation in nur sehr begrenztem Umfang möglich sind. Bezogen auf die Explizierbarkeit von Information ergibt sich dahingehend ein nicht einheitliches Bild, dass durch Kommunikationsmedien an einem Ende ihres Spektrums Anteile abgetrennt werden, während gegenüberliegend andere ergänzt werden (vgl. Abbildung 27). Insgesamt gesehen ist dabei zu vermuten, dass die medienbedingt reduzierte Kommunikationsinformation als umfangreicher anzusehen ist als der ausschließlich durch Medien greifbare Anteil.

Im nächsten Abschnitt sollen nun die bereits augenscheinlich gewordenen Auswirkungen der Medien im Kontext traditioneller Kommunikationsmodelle diskutiert werden, um basierend auf dem hier vertretenen weit gefassten Kommunikationsverständnis Hinweise darauf zu erhalten, auf welchen Gebieten die Potentiale für eine optimale Ausgestaltung der Kommunikationsbedingungen im Unternehmen zu finden sind.

5.7 Medieneinflüsse auf „traditionelle“ Kommunikationsmodelle

Nachdem bereits verschiedene Kommunikationsmodelle und -theorien vorgestellt wurden, die das Thema Medien explizit aufgreifen, soll nun zum Untersuchungsgegenstand werden, welche Konsequenzen sich aus der Loslösung zwischenmenschlicher Informationsübertragungsprozesse vom engen gegenseitigen Wahrnehmungsraum für „traditionelle“ Kommunikationstheorien ergeben. Der Fokus dieser ist zumindest vordergründig zwar nicht in der zeitlichen und/oder räumlichen Distanz der Kommunikationsakteure zu sehen, jedoch ergeben sich eben aus diesem Umstand besondere Möglichkeiten der Interpretation und Vertiefung hier gewonnener Erkenntnisse.

Luhmann, *Schulz von Thun* und *Watzlawick* gelten als drei der bedeutendsten Kommunikationswissenschaftler, deren Ausführungen trotz der Schnelllebigkeit und Dynamik, mit der sich die Disziplin weiterentwickelt, bis heute von bestechender Aktualität und bemerkenswerter Aussagekraft sind. Dies hat dazu geführt, dass sowohl die Systemtheorie als auch die Kommunikations-Axiome und das vierseitige Nachrichtenmodell von zahlreichen Wissenschaftlern als Grundlage ihrer Untersuchungen genutzt wurden. In den folgenden Abschnitten sollen die Grundzüge der einzelnen Konzepte kurz erläutert werden, um anschließend sichtbar machen zu können, mit welchen auf diese bezogenen Konsequenzen ein Medieneinsatz verbunden ist. Eine solche Vorgehensweise erscheint deshalb zweckdienlich, weil sich aus den hier anzutreffenden breit angelegten Kommunikationsverständnissen wichtige Hinweise darauf ergeben, wo grundsätzliche Problemfelder zu sehen sind und überdies Ansatzpunkte für ihre Lösung zu finden sind.

5.7.1 Das vierseitige Botschaftsmodell von *Schulz von Thun*

In seinem Modell geht *Schulz von Thun* ausführlich der Frage nach, aus welchen einzelnen Komponenten sich der Kommunikationsinhalt zusammensetzt. Die Analyse des so zu beschreibenden Objekts der Kommunikation lässt dabei erkennen, wie eine Nachricht aufgebaut ist bzw. durch welche Faktoren ihre Aussagekraft determiniert wird, ohne dass der Autor dabei näher auf die Rahmenbedingungen des Prozesses eingeht. Das so eng abgesteckte Themengebiet führt zu einer Vernachlässigung wichtiger Begleitumstände und Phänomene, die gleichbedeutend neben dem Inhalt darüber mitentscheiden, ob eine Kommunikation erfolgreich verläuft oder nicht. Zum anderen erlaubt die Behandlung lediglich eines wissenschaftlichen Teilgebietes der Kommunikation, sich voll und ganz auf die hier enthaltenen Aspekte zu konzentrieren, ohne durch die Ausweitung des Themengebietes Gefahr zu laufen, so viele Variablen berücksichtigen zu müssen, dass die Aussagekraft leidet.

Schulz von Thun unterscheidet vier Aspekte, die Teil jeder Nachricht sind:²⁸⁷

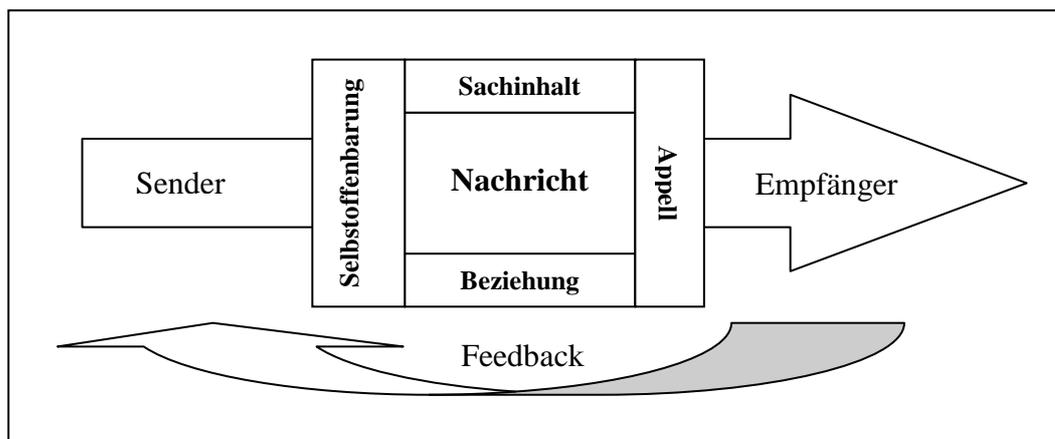
- **Sach- oder Inhaltsaspekt:** Informationen, die bewusst in die Kommunikation eingebracht werden und das eigentliche Kernthema dieser darstellen. Sie sind somit vergleichbar mit dem Mitteilungsbegriff bei *Luhmann*.

²⁸⁷ vgl. Fittkau, B. 1995, S. 388.

- **Beziehungsaspekt:** Informationen, die Aufschluss über das Verhältnis der Kommunizierenden zueinander geben (z.B. Über-/ bzw. Unterordnung, Nähe oder Distanz, gespanntes oder entspanntes Klima).
- **Selbstoffenbarungsaspekt-/Selbstdarstellungsaspekt:** Informationen bezüglich der inneren Befindlichkeit, egal ob bewusst oder unbewusst bzw. verbal oder nonverbal vermittelt. Neben der gewollten Selbstdarstellung erfolgt stets auch eine unfreiwillige Selbstenthüllung.²⁸⁸
- **Appellaspekt:** Informationen, die Auskunft über die Intention des Senders geben und mit einer Aufforderung vergleichbar sind.

Im Verlauf von Kommunikationsprozessen wird immer eine ganze Reihe unterschiedlicher Informationen an den Empfänger herangetragen, der seinerseits dieser an ihn gerichteten Nachricht durch Interpretation eine bestimmte Bedeutung zuschreibt und sein Verhalten als Reaktion an diese anpasst

Abbildung 28: Das vierseitige Kommunikationsmodell



Quelle: vgl. Schulz von Thun, F. 2002, S. 14

Wie aus Abbildung 28 hervorgeht, wird im Kommunikationsprozess stets ein Informationspaket als Ganzes übermittelt, das weitaus mehr beinhaltet als den Sach- und Appellaspekt, auch wenn diese beiden als informativer, intendierter Kern einer Nachricht anzusehen sind, der durch die beiden anderen Aspekte ergänzt wird.

Schulz von Thun hält fest, dass alle vier Komponenten einer Nachricht diese nachhaltig prägen und ihre Wirkung folglich stets von allen Aspekten gemeinsam determiniert wird. Der Autor erkannte damit als einer der ersten, dass es von überragender Bedeutung ist,

²⁸⁸ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 96.

nicht nur den in einer Nachricht enthaltenen Inhalt und Appell zu berücksichtigen, wie es in einer Vielzahl an technisch-mechanischen Gesichtspunkten ausgerichteten Kommunikationsmodellen der Fall ist. Sowohl das durch bestimmte Informationen in der Kommunikation sichtbar werdende Verhältnis der beiden Akteure zueinander als auch Hinweise, durch die der Sender einer Nachricht Dinge über sich selbst preisgibt, sind für den Erfolg des Prozesses im Sinne des Hervorbringens bestimmter Einsichten und Handlungen auf Empfängerseite von großer Wichtigkeit.

Mögliche Störungen der Kommunikation rühren diesem Modell zufolge daher, dass sowohl Sender als auch Empfänger die vier Aspekte einer Nachricht mit Informationen belegen, die nicht miteinander konform laufen bzw. so wahrgenommen werden, wodurch die Gefahr von Missverständnissen steigt. Barrieren sind in diesem Zusammenhang vor allem in verschiedenen Sprachmilieus von Sender und Empfänger zu sehen sowie im Selbstkonzept des Empfängers, im Bild des Empfängers vom Sender und in der parallel verlaufenden Aussendung von Signalen auf allen vier Ebenen der Nachricht.²⁸⁹

„Das Bedeutsame ist daran, dass Kommunikation immer auf allen Ebenen gleichzeitig stattfindet. Und in der Bewertung der Gesamtkommunikation konzentrieren wir uns – bewusst oder unbewusst – weniger auf den verbalen Teil, auf den geäußerten Sachinhalt, sondern vielmehr auf Mimik, das nonverbale Verhalten sowie die Sprechweise (insbesondere Wortwahl und Betonung).“²⁹⁰

Die von *Schulz von Thun* beschriebene Informationsvielfalt führt dazu, dass verstärkt mit Dissonanzen im Sinne widersprüchlicher Informationen zu rechnen ist. Die Dissonanztheorie wurde wesentlich von *Festinger* geprägt, der bereits in den 1950er Jahren auf die Problematik nicht einheitlicher Informationen und den daraus resultierenden Versuch von Personen einging, durch die Schaffung von Ordnung Klarheit für sich selbst zu erlangen.²⁹¹ Der Mensch ist stets darum bemüht, für sich selbst durch die Auflösung wahrgenommener Widersprüche Orientierung zu schaffen, um seine Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

Die Gefahr wahrgenommener Dissonanzen und damit verbundener Unsicherheiten dürfte in der F-t-F-Kommunikation aufgrund der hier vorhandenen größtmöglichen Kanal- und damit auch Informationsvielfalt bedeutsamer sein, als es im Rahmen des Einsatzes einer Vielzahl von Medien der Fall ist. Das Fehlen bestimmter Hinweisreize kann diesbezüglich zu einer verbesserten und erleichterten Fokussierung des Kernthemas und damit

²⁸⁹ vgl. Schulz v. Thun, F. 1999, S. 64ff.

²⁹⁰ Regnet, E. 2003, S. 246.

²⁹¹ vgl. Gehm, T. 1994, S. 59f.

Konzentration auf das Wesentliche führen, ohne dass eine Ablenkung durch irritierende Zusatzinformationen zu befürchten ist.

Die vor allem von Vertretern der Kanalreduktionstheorie beklagte Verarmung der Kommunikation durch Medien ist in diesem Zusammenhang eher als Vorteil zu interpretieren, da aus dieser Perspektive heraus argumentiert gegenseitiges Verstehen und damit der Kommunikationserfolg als wahrscheinlicher gilt. Es darf dabei das Risiko nicht übersehen werden, dass relevante Informationen auf dem Medienweg zum Empfänger verloren gehen, da sie nicht ins mediale Format überführt werden können, was besonders im Hinblick auf beziehungsrelevante Aspekte schnell zum Problem werden kann (vgl. Kapitel 5.7.2.2).

5.7.2 Die fünf Kommunikationsaxiome von Watzlawick et al.

Das von *Watzlawick* et al. konzipierte Modell basiert auf fünf Axiomen, die ihr Verständnis von Kommunikation präzisieren und einen Eindruck davon vermitteln, welche Faktoren sie für das Ge- bzw. Misslingen des Informationsaustausches zwischen Individuen als besonders bedeutsam erachten. Bereits die Deklaration der Kernthesen als Axiome macht deutlich, dass *Watzlawick* et al. ihre Aussagen für so stichhaltig und einleuchtend halten, dass sie keiner weiteren Beweisführung bedürfen.

Nicht zuletzt die Tatsache, dass die Axiome bis heute wichtiger Bestandteil vieler Kommunikationsseminare sind, verdeutlicht ihre Aktualität und Relevanz, die bis in die gegenwärtige Kommunikationspraxis von Unternehmen hineinreicht. Anders als *Schulz von Thun* konzentrieren sich *Watzlawick* et al. nicht ausschließlich auf den Kommunikationsinhalt, also eine Analyse der Nachricht, sondern legen ihren Ansatz breiter aus, indem auch die Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, unter denen sich Informationsprozesse vollziehen. Sie sehen die Ursache für Störungen der zwischenmenschlichen Kommunikation zumindest teilweise in den für diesen Prozess typischen Eigenschaften begründet und fassen ihre diesbezüglichen Ansichten mit den folgenden - bereits kurz erwähnten - fünf Axiomen zusammen:²⁹²

- Man kann nicht nicht kommunizieren, da auch Passivität, zumindest im Rahmen der persönlichen Kommunikation, Signalcharakter hat.

²⁹² vgl. Watzlawick, P. et al. 1996, S. 50ff.

- Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation²⁹³ ist.
- Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion²⁹⁴ der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt. Jedes Kommunikationsereignis ist gleichzeitig Reiz, Reaktion und Verstärkung, wobei die Zuordnungen von jedem Teilnehmer individuell vorgenommen werden und infolgedessen unterschiedliche Sichtweisen zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen können.
- Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen hingegen besitzen dieses semantische Potential, lassen aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax vermissen. Analoge Kommunikation hat etwas Bildhaftes und ist deshalb allgemeingültiger als die viel jüngere und abstraktere Form der digitalen Kommunikation.
- Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Watzlawick et al. sprechen mit ihren Kernthesen wichtige Merkmale der zwischenmenschlichen Kommunikation an, wobei sich der Einsatz von Medien in vielerlei Hinsicht auf die einzelnen Axiome auswirkt. Hinsichtlich des ersten Axioms ist festzuhalten, dass durch eine räumliche und/oder zeitliche Trennung der Kommunizierenden ein „Nicht-Kommunizieren“ in gewisser Weise möglich wird, da die unbewusste Versendung von Informationskomponenten in diesem Fall entfällt. Befinden sich Personen hingegen im gegenseitigen Wahrnehmungsraum, ist es praktisch ausgeschlossen, dass zwischen ihnen keinerlei Signale ausgetauscht werden, da auch unbewusst ständig Informationen ausgetauscht werden, z.B. durch Mimik, Gesten oder auch demonstrative „Nicht-Beachtung“. Im Falle von F-t-F-Kontakten ist es damit weitaus schwieriger, sich einem wie auch immer gearteten Informationsaustausch zu entziehen. Anders verhält es sich in der Medienkommunikation, da Kommunikation in diesem Fall

²⁹³ Mit Metakommunikation wird die Kommunikation über Kommunikation bezeichnet, also eine Beschreibung bzw. Analyse dieser.

²⁹⁴ In diesem Zusammenhang ist die „Interpunktion von Ereignisfolgen“ gemeint, die dafür steht, dass Teilnehmer einer Interaktion dieser zwangsläufig eine Struktur zugrunde legen. vgl. *Watzlawick, P. et al. 1996, S. 57. M.w.V..*

bewusster und planmäßiger erfolgt, so bleibt der Kommunikationsraum „leer“, wenn ein Brief nicht geschrieben, ein Fax nicht versendet oder eine Mitteilung am Schwarzen Brett nicht auftaucht. Die mediale Kommunikationsform lässt den Akteuren die Wahl, in Erscheinung zu treten oder nicht und macht die gegenseitige Bezugnahme somit zunächst einmal unwahrscheinlicher als im Fall des direkten Informationsaustausches. Zwar kann auch die ausbleibende Information in der Medienkommunikation einen Signalcharakter haben, wenn z.B. ein Brief ignoriert wird, jedoch bleibt in diesem Fall unsicher, ob die Nachricht den Empfänger überhaupt erreicht hat oder aber dieser die an ihn gerichtete Information willentlich übergeht. Anhand der hier erkennbaren Unsicherheit des Senders zeichnet sich ab, dass Medien auch auf die Interpunktion der Kommunikationsabläufe Einfluss nehmen.

Ein weiterer bemerkenswerter Punkt, der bei einer Betrachtung der Axiome ins Auge fällt, ist der wiederholte direkte oder indirekte Verweis auf die Bedeutsamkeit der Beziehung der Kommunizierenden zueinander. Auch *Watzlawick* et al. halten diesen Aspekt der Kommunikation, genau wie es auch bei *Schulz von Thun* der Fall ist, für höchst relevant für den Erfolg von Kommunikationsprozessen. Im folgenden Abschnitt sollen deshalb die Auswirkungen einer Medienverwendung auf die in den beschriebenen Modellen erkennbar gewordenen Grundpfeiler zwischenmenschlicher Informationsprozesse untersucht werden. Denn anhand dieser wird offenbar, welche Notwendigkeiten sich aus der veränderten Prozessstruktur für den Verlauf und die Akteure der Kommunikation ergeben bzw. welche Aspekte bei der Suche nach Optimierungsstrategien insbesondere zu berücksichtigen sind.

5.7.2.1 Der neue Stellenwert des Beziehungsaspekts in der Kommunikationswissenschaft

Pribilla, Reichwald und Goecke bezeichnen den Beziehungs- und den Inhaltsaspekt als „Säulen der Kommunikation“:

„In der geschäftlichen Kommunikation steht dabei der Beziehungsaspekt zwischen Kommunikationspartnern, d.h. die ungestörte Informationsübertragung für die Aufgabenerfüllung, gleichgewichtig neben dem Inhaltsaspekt. Im Vordergrund steht das Ziel der Verständigung, wenn Menschen bei ihren Aufgaben miteinander kommunizieren (...).“²⁹⁵

²⁹⁵ Pribilla, P. et al. 1996, S. 13.

Dieses Zitat macht deutlich, dass mit dem Verhältnis der Kommunizierenden zueinander und dem Inhalt der Kommunikation zwei der wichtigsten Themengebiete zwischenmenschlicher Informationsprozesse ausgelotet sind. So betonen neben *Watzlawick* et al. und *Schulz von Thun* auch andere Wissenschaftler, dass der Beziehungsaspekt sich neben dem Inhaltsaspekt einen festen Platz in der Kommunikationswissenschaft gesichert hat. *Hartig* hält diesbezüglich fest, „(...) dass die Informationen in einer Kommunikationssituation nicht alle auf der gleichen Ebene liegen und gerade die sozialen Informationen neben den instrumentellen Informationen (Sachinformationen) von großer Bedeutung sind.“²⁹⁶ *Seel* deutet zudem mit Recht darauf hin, dass der Beziehungsaspekt als Bestandteil jeder Mitteilung weniger auffällig sein mag als der Inhaltsaspekt, „(...) jedoch mindestens genauso wichtig, psychologisch betrachtet sogar noch wichtiger ist: Die Nachricht liefert Hinweise dafür, wie ihr Sender die Information vom Empfänger verstanden haben will.“²⁹⁷

Die Ansicht, dass soziale und inhaltliche Aspekte gemeinsam das Fundament der Kommunikation bilden und somit maßgeblich über den Erfolg dieser entscheiden, setzt sich zunehmend durch und schafft eine erweiterte Perspektive. Es ergeben sich daraus neue Herausforderungen für die Organisation von Kommunikation und ihre Akteure, die aus einer endgültigen Loslösung vom obsoleten Verständnis eines „technisch-mechanischen“ Informationsprozesses resultieren.

Watzlawick beschreibt das Zusammenwirken der beiden „Kommunikationssäulen“ wie folgt: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“²⁹⁸ Anders ausgedrückt bestimmt das Verhältnis der Akteure zueinander den Inhalt der Kommunikation und prägt deshalb den Prozessverlauf in erheblichem Ausmaß. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass intensive Beziehungen von Dauer eine gute Ausgangslage für gegenseitiges Verständnis und damit auch für den Erfolg von Kommunikation auch über räumliche und/oder zeitliche Distanzen hinweg bilden. *Jaschko-Hrabar* unterscheidet in ihrer der Theorie *Watzlawicks* gewidmeten Arbeit denn auch drei Inhaltsbereiche, an denen sich, ähnlich wie im vierseitigen Modell *Schulz von Thuns*, die ganze Bandbreite der Informationsvielfalt ablesen lässt:

²⁹⁶ Hartig, M. 1991, S. 21.

²⁹⁷ Seel, H. 1998, S. 132.

²⁹⁸ Watzlawick, P. et al. 1996, S. 56.

„Jede Kommunikation hat drei Ebenen: eine verbale, eine averbale und eine kontextuelle. (...). Die kontextuelle Ebene der Kommunikation beantwortet die Frage, warum ein Individuum das tut, was es tut. (...). Das Individuum ist im Umgang mit anderen Individuen in ein Netz von Beziehungen verstrickt. Dieses soziale Beziehungsnetz gibt jeder Kommunikation eine eigene Bedeutung.“²⁹⁹

Zwischenmenschliche Gesichtspunkte verkörpern demzufolge die spezifische Qualität der Beziehung, indem z.B. Respekt und Vertrauen signalisiert wird, aus dem sich ein Interaktionsgrundmuster ergibt, das den Akteuren Orientierung für ihr Handeln bietet. Nachdem die überragende Bedeutung beziehungsrelevanter Informationen offenkundig gemacht wurde, soll nun erhell werden, in welcher Form Medien die beiden identifizierten Kernaspekte der Kommunikation beeinflussen.

5.7.2.2 Medienbedingte Einflüsse auf die „Säulen der Kommunikation“

Mertens beschreibt den Zusammenhang von Kommunikation und Beziehung unter Berücksichtigung verschiedener Definitionsansätze mit folgenden drei Punkten:³⁰⁰

- Kommunikation wird als Beziehung definiert, die als Folge bestimmter Aktivitäten der an der Beziehung Teilhabenden besteht.
- Kommunikation wird als Mechanismus, als Medium oder als Vorbedingung für soziale Beziehungen genannt.
- Kommunikation wird nominal als Beziehung (Verhältnis) definiert, wobei das Wesen der Kommunikation ein interdependentes, interaktionales Verhältnis zwischen Objekten ist.

Anhand dieser Darstellung wird die in der Literatur vorherrschende Verwirrung deutlich, da einerseits von Kommunikation als Beziehung die Rede ist, während andererseits davon auszugehen ist, dass Kommunikation gleichzeitig eine Vorbedingung für Beziehungen ist.

Watzlawick schlägt vor, Kommunikation selbst als das Medium (interpersonaler) Beziehungen zu bezeichnen.³⁰¹

Während die einen also offenbar eine synonyme Verwendung der beiden Ausdrücke für gerechtfertigt halten, sehen andere in Kommunikation den Wegbereiter für Beziehungen, wobei auch umgekehrt argumentiert werden könnte, dass die Beziehung zwischen Menschen in erheblichem Maße Einfluss auf den Kommunikationsprozess nimmt.

²⁹⁹ Jaschko-Hrabar, K. 1993, S. 10f.

³⁰⁰ vgl. Merten, K. 1977, S. 58f.

³⁰¹ vgl. Watzlawick, P. et al. 1996, S. 239.

Tatsächlich verhält es sich so, dass Kommunikation und Beziehungen als untrennbar miteinander verbundene Phänomene in einem wechselseitigen Einflussverhältnis zueinander stehen, wobei sich nicht abschließend klären lässt, welcher der Begriffe den anderen dominiert bzw. von ursprünglicherer Natur ist.

Es ist folgerichtig die Frage danach zu stellen, welche Konsequenzen sich aus einer veränderten Kommunikationsstruktur für den Beziehungsaspekt ergeben bzw. wie sich medienbedingte Modifikationen der Kommunikation auf das Verhältnis der Akteure zueinander auswirken. *Vinke* kommt im Rahmen seiner Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass büro-externes Arbeiten und die damit verbundene medienintensive Kommunikation die Identifikation/das organisationale Commitment³⁰² schwächen (vgl. Kapitel 6.4.2.2), „(...) weil die soziale Eingebundenheit fehlt und Organisationsmitglieder weniger Chancen haben, untereinander enge Beziehungen zu knüpfen.“³⁰³ Zudem wird im Rahmen computervermittelter Kontakte mehr Zeit dazu benötigt, positive soziale Beziehungen zu knüpfen, als es bei persönlichen Kontakten der Fall ist.³⁰⁴

Auch *Watzlawick* et al. liefern mit dem vierten Axiom ihrer Theorie wichtige Hinweise auf die Folgen einer verstärkt medial geprägten Kommunikation (vgl. Kapitel 5.7.2), indem sie digitale und analoge Kommunikationsmodi unterscheiden. Diese begriffliche Einteilung greift auf ähnliche Unterscheidungskriterien zurück, wie sie auch bei verbaler und nonverbaler Kommunikation herangezogen werden. *Jaschko-Hrabar* verdeutlicht diesen Zusammenhang mit folgenden Worten:

„Die digitale Sprachmodalität ist objektiv, definierend, zerebral, logisch, analytisch. Sie ist Sprache im engeren Sinn und umfasst alles, was mit dem Denken zusammenhängt (...). Die analoge Sprachmodalität ist archaisch, metaphorisch, impulsiv, unlogisch. Sie ist die Sprache des Bildes (...).“³⁰⁵

Auch *Heise* erkennt den hier sichtbar werdenden Unterschied und hält im Hinblick auf diesen fest, dass verbale, digitale Kommunikation vergleichsweise klar analysierbar ist, während nonverbale, analoge Kommunikation Rückschlüsse auf den Beziehungscharakter zwischen den Kommunikanten zulässt.³⁰⁶

³⁰² Die Begriffe Identifikation und Commitment werden häufig synonym verwendet. Unterschiede sind jedoch hinsichtlich der von ihnen betonten Aspekte (kognitiv vs. affektiv), ihrer Entstehungsfaktoren sowie ihrer Veränderbarkeit zu erkennen. vgl. ausführlich: Dick, R. van 2004, S. 4f.

³⁰³ Vinke, A. 2005, S. 212.

³⁰⁴ vgl. a.a.O., S. 229. M.w.V..

³⁰⁵ Jaschko-Hrabar, K. 1993, S. 9.

³⁰⁶ vgl. Heise, N. 2000, S. 17.

Die hier vertretene These, dass beziehungsrelevante Informationen vor allem auf nonverbale Weise vermittelt werden, zeigt, dass bestimmte Inhalte offenbar vornehmlich über bestimmte Kommunikationskanäle gesendet werden, wofür in der Literatur zahlreiche Belege zu finden sind. „Die sozialen Informationen werden besonders deutlich über die nonverbalen Mitteilungen vermittelt, gleichwohl allerdings auch verbale Mitteilungen soziale Informationen ausdrücken können.“³⁰⁷ *Petschniker* stimmt der hier aufgegriffenen These *Hartig* zu, integriert jedoch zusätzlich den Inhaltsaspekt in seine Zuordnung, indem er argumentiert: „Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die menschliche Kommunikation digitaler und analoger Modalitäten bedient und man davon ausgeht, dass der Inhaltsaspekt digital und der Beziehungsaspekt überwiegend analog übermittelt wird.“³⁰⁸ *Petschniker* bezieht sich mit diesen Worten auf *Watzlawick*, der als einer der Ersten explizit darauf hinwies, dass der Inhaltsaspekt digital übermittelt wird, der Beziehungsaspekt dagegen vorwiegend analoger Natur ist.³⁰⁹

Die besonders im Rahmen der cvK zu beobachtende Digitalisierung der Kommunikationsinhalte führt dazu, dass schriftliche Formen die Informationsprozessierung zunehmend dominieren, sodass es zu einer verstärkten Betonung des Inhaltsaspekts kommt. Dadurch werden beziehungsrelevante Hinweise häufig ausgeblendet und der defizitäre Charakter dieser Kommunikationsform kann im Hinblick auf die Beziehungsentstehung und –pflege begründet werden.³¹⁰

Die sich daraus ergebende Verschiebung kommunikativer Hinweisreize droht das Gleichgewicht zwischen beziehungs- und inhaltsrelevanten Informationen zu gefährden, da die für persönliche Kommunikationen typische Möglichkeit der gegenseitigen Bezugnahme teilweise nicht vorhanden ist und zur Orientierung dienende beziehungsrelevante Informationen häufig nicht mit übertragen werden.

Es darf dabei nicht die von *Höflich* vertretene These übersehen werden, dass Medien dazu in der Lage sind, zunehmend Orientierung zu vermitteln und Bindung zu bieten.³¹¹ Dem in Richtung Medien gerichteten Vorwurf einer „Entkontextualisierung“ der Kommunikation hält er entgegen, dass dieses Defizit „(...)durch eine Rekontextualisierung in Gestalt interpretationsfördernder (und damit metakommunikativ wirkender) innovativer Kodierungen aufgefangen, wenn auch nicht ersetzt [werden kann].“³¹²

³⁰⁷ Hartig, M. 1991, S. 21.

³⁰⁸ Petschniker, M. 1999, S. 33.

³⁰⁹ vgl. Watzlawick, P. et al. 1996, S. 64.

³¹⁰ vgl. Höflich, J. R. 2003, S. 46f.

³¹¹ vgl. Krotz, F. 2001, S. 22.

³¹² Höflich, J. R. 2003, S. 47.

Auch wenn eine gewisse Entkontextualisierung der Kommunikation kaum vermeidbar ist, wenn Informationen indirekt übermittelt werden, hängt es folglich weitestgehend von den Kompetenzen der Akteure ab, ob sich aus dem Medieneinsatz negative Konsequenzen für die Beziehungen im Unternehmen und damit auch für den zu erwartenden Kommunikationserfolg ergeben.

5.7.2.3 Die Bedeutung des unternehmensinternen Beziehungsmanagements

Die im letzten Kapitel aufgezeigte Problematik einer durch Medieneinsatz provozierten Verlagerung des Kommunikationsschwerpunkts auf den Inhaltsaspekt führt dazu, dass der Beziehungsaspekt als zweite „Säule der Kommunikation“ häufig vernachlässigt wird, da viele für diese relevante Elemente nicht übermittelt werden. Auch wenn es in gewissem Umfang möglich ist, der Entstehung eines Ungleichgewichts durch die Anpassung der Kommunikationsinhalte und des Kommunikationsverhaltens entgegenzuwirken, bleibt doch fraglich, ob es tatsächlich gelingen kann, die Balance zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt in der IK unter den Bedingungen medial vermittelter Inhalte zu wahren. Anhand dieser Überlegungen wird deutlich, dass ein durchdachtes und schlüssiges Beziehungsmanagement im Unternehmen nicht zuletzt hinsichtlich der sich abzeichnenden Veränderungen der IK von höchster Brisanz ist.

„Internes Beziehungsmanagement beschreibt den Teil der Führungsarbeit, der sich damit beschäftigt, die Kontakte und Beziehungen in Organisationen für die Unternehmensziele zu nutzen. Es meint die Arbeit an zwischenmenschlichen Themen: Kommunikation, Teamleitung und -entwicklung, Projektmanagement, Konfliktlösungen, Moderation, Feedback und Coaching.“³¹³

Anhand dieser Definition wird offensichtlich, dass die Phänomene Führung und Beziehung eng aneinander gekoppelt sind, worauf an späterer Stelle im Detail eingegangen wird (vgl. Kapitel 8.1.2). Das Thema Kommunikation wird hier als ein Kernaspekt des Beziehungsmanagement aufgefasst, wobei der Blick gleichzeitig auf den Medieneinsatz gelenkt wird, da dieser mit vielfältigen Auswirkungen sowohl für Kommunikation selbst als auch für die unternehmensinternen Beziehungen verbunden ist, aus denen sich gleichfalls Herausforderungen hinsichtlich des Managements dieser Phänomene ergeben. Der Beziehungsaspekt ist unter Berücksichtigung des wechselseitigen

³¹³ Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (k. A.) 2001, S. 6.

Einflussverhältnisses der hier thematisierten Aspekte folglich auch als Erfolgsfaktor für Informationsprozesse in Betracht zu ziehen.

Das Bewusstsein für die Bedeutung der internen Beziehungspflege scheint sich dieser Auffassung folgend positiv zu entwickeln, wie eine Befragung von 242 Führungskräften aus dem Jahr 2001 ergibt, der zufolge 54% der Befragten einen „Bedarf“ am internen Beziehungsmanagement erkennen; weitere 29% sogar einen „sehr hohen Bedarf“.³¹⁴ Defizite in diesem Bereich werden dahingehend offensichtlich, dass 47% der Führungskräfte die Dringlichkeit einer verbesserten Umsetzung in diesem Bereich angeben, wobei auf allen Führungsebenen (Top-/Middle-/ und Lower-Management) Zeitmangel und Arbeitsdruck als Hauptgründe für die Behinderung eines verstärkten Beziehungsmanagement mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten genannt werden.³¹⁵

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen für den Erfolg von Unternehmen zunehmend erkannt und entsprechend berücksichtigt wird, auch wenn die aktuelle Situation häufig noch als unbefriedigend einzustufen ist (vgl. Kapitel 6.4.3). Berücksichtigt man zudem, dass zwischenmenschliche Kontakte immer häufiger unpersönlich verlaufen, erscheint es mehr denn je problematisch, die zwischenmenschlichen Beziehungen aktiv positiv zu beeinflussen. Gerade dieses Vorhaben ist aber im Hinblick auf die Optimierung des gemeinsamen zielgerichteten Handelns von Mitarbeitern von höchster Relevanz.

Nachdem in diesem Kapitel das Beziehungsmanagement als wichtiger Bestimmungsfaktor einer erfolgreichen IK ausgelotet wurde, soll folgend darauf eingegangen werden, wie *Luhmann* den Medienbegriff in seine Betrachtungen integriert. Die Darstellung dieser eigenwilligen Perspektive ist deshalb zweckdienlich, weil sich aus ihr heraus die Chancen und Risiken der indirekten Kommunikation nicht nur erkennen lassen, sondern darüber hinaus auch Instrumente und Wege zur verbesserten Nutzung von Medien ersichtlich werden, indem ein Bogen zum Beziehungsmanagement geschlagen wird.

5.7.3 *Luhmanns* Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation im Medienkontext

Nachdem *Luhmanns* Kommunikationsverständnis weiter oben bereits dargelegt wurde (vgl. Kapitel 3.4), sollen nun die Auswirkungen des Medieneinsatzes auf das Kommunikationsgeschehen aus systemtheoretischer Perspektive näher erläutert werden.

³¹⁴ vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (k. A.) 2001, S. 9.

³¹⁵ vgl. a.a.O., S. 8, 13.

Sowohl auf Seiten des Senders als auch des Adressaten von Mitteilungen kommt es im Kommunikationsverlauf zu unvermeidlichen Unsicherheiten, die gegenseitiges Verstehen gefährden. Diese Erfolgshemmer werden von *Luhmann* als Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation bezeichnet und lassen sich in folgende drei Grundformen unterteilen:³¹⁶

- Es ist zunächst unwahrscheinlich, dass ein gegenseitiges „**Verstehen**“ sich unter der Prämisse der Trennung und Individualisierung verschiedener Bewusstseinsysteme einstellt, da der Sinn einer Mitteilung sich erst im Kontext mit individuellen Werten wie Erfahrungen, Ansichten und Erwartungen ergibt, die sich anderen in der Regel verschließen. Die vordergründige Problematik liegt in diesem Fall darin, dass sich Handlungen und Erwartungen der Akteure wechselseitig aufeinander beziehen, ohne dass sie im Voraus bekannt bzw. beobachtbar wären. Diese Unsicherheit lässt Bewusstseinsysteme bei der Interaktion mit anderen in gewisser Weise blind agieren, da innere Zustände und Prozesse nur schwer von außen eingeschätzt werden können.
- Des Weiteren ist das „**Erreichen**“ von Personen, die nicht physisch anwesend sind, aufgrund der räumlichen und zeitlichen Extension des Kommunikationsraumes unwahrscheinlich. Während die Erregung von Aufmerksamkeit bei persönlicher Kommunikation als wahrscheinlich gilt, ist es vergleichsweise unsicher, ob eine Mitteilung Personen, die sich nicht im gegenseitigen Wahrnehmungsraum befinden, überhaupt erreicht. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass vermittelte Informationen aufgrund lokaler und/oder temporaler Distanzen leichter ignoriert oder missverstanden werden können, da sich die Kontrollfunktion von Kommunikation aufgrund vielfach eingeschränkter Rückkopplungsmöglichkeiten nicht voll entfalten kann. Anschlusshandlungen sind nicht direkt erkennbar und verlieren dadurch ihre Funktion als Vergewisserung. Sind die Akteure nicht gegenseitig füreinander sichtbar, ist das sonst übliche fortlaufende Konfirmieren des Verstehens nur bedingt möglich. Die sich damit vollziehende Kommunikation über Kommunikation bezeichnet *Luhmann* als reflexive Kommunikation.³¹⁷ Für diese Form von Informationsprozessen, die häufig auch als Metakommunikation bezeichnet werden, sind insbesondere nonverbale Informationen, die häufig unbewusst versandt werden, von großer Relevanz, da z.B. Gestik und Mimik für die Wertung einer empfangenen Mitteilung sehr aussagekräftig sein können, jedoch

³¹⁶ vgl. *Luhmann*, N. 1981, S. 26f.

³¹⁷ vgl. *Luhmann*, N. 1984, S. 199.

gerade bei räumlicher Trennung der Kommunizierenden nicht selten unsichtbar bleiben.

- Zudem muss es als unwahrscheinlich gelten, dass Kommunikation „**Erfolg**“ hat, also die Wirkung in Form einer intendierten Reaktion beim Empfänger eintritt. Hier kommt die von *Luhmann* vorgenommene Differenzierung von Verstehen und Annahme/Ablehnung von Mitteilungen zum Tragen (vgl. Kapitel 3.4.3). Die durch Kommunikation bewirkte, auf ihren Erfolg verweisende Zustandsänderung des Rezipienten bezieht sich, zumindest bei enger Auslegung des systemtheoretischen Kommunikationsverständnisses, lediglich auf das Verstehen und nicht auf weiterführende, aufgrund von Annahme/Ablehnung folgende Operationen.³¹⁸ Gerade diese als vierte (Zusatz-)Selektion zu bezeichnende Entscheidung ist besonders im Hinblick auf die Erfolgskriterien der IK von größter Bedeutung, da im Unternehmenskontext erst dann von Erfolg gesprochen werden kann, wenn eine Mitteilung nicht bloß verstanden, sondern darüber hinaus auch von einer sichtbaren Reaktion des Empfängers begleitet wird. Auch *Luhmann* erkennt die Funktion von Anschlusshandlungen als wichtiges Bewertungskriterium von Kommunikation, wenn er festhält, dass diese erst dann erfolgreich ist, wenn

„(...) der Empfänger den selektiven Inhalt der Kommunikation (die Information) als Prämisse des eigenen Verhaltens übernimmt (...). Annehmen als Prämisse eigenen Verhaltens kann dabei bedeuten: Handeln nach entsprechenden Direktiven, aber auch Erleben, Denken und weitere Kognitionen verarbeiten unter der Voraussetzung, dass eine bestimmte Information zutrifft.“³¹⁹

Dieses Zitat macht klar, dass auch *Luhmann* eingesteht, dass erst anhand eines bestimmten Verhaltens als Reaktion auf Kommunikation der Erfolg dieser bestimmbar ist, auch wenn Anschlusshandlungen streng genommen nicht zum dreifachen Selektionsprozess der Kommunikation gehören.

Im Rahmen der vorangestellten Darstellung der Unwahrscheinlichkeiten von Kommunikation wurde bereits an einigen Stellen sichtbar, wie sich der Einsatz von Medien auf diese auswirkt. Die Beantwortung dieser Frage soll folgend näher präzisiert werden, wobei zunächst zu klären ist, wie sich der Medienbegriff nach dem von *Luhmann*

³¹⁸ vgl. Luhmann, N. 1984, S. 203.

³¹⁹ Luhmann, N. 1981, S. 26f.

vertretenen Verständnis fassen lässt. Der vielschichtige Ausdruck Medium fungiert in der Systemtheorie als Ausdrucks- und als Hilfsmittel, wobei durch diese sowohl Probleme provoziert als auch gelöst werden, die im Anschluss an die Darlegung des Definitionsvorschlages konkretisiert werden.

5.7.3.1 Die Medienformen nach *Luhmann*

Luhmann hält fest, dass Kommunikation und Medien zwei eng miteinander verbundene Begriffe sind, da Medien verschiedene kommunikationstypische Defizite und Begrenzungen auflösen. „Diejenigen evolutionären Errungenschaften, die an jenen Bruchstellen der Kommunikation ansetzen und funktionsgenau dazu dienen, Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches zu transformieren, wollen wir Medien nennen.“³²⁰ Neben der Medienfunktion als Informationsträger wird hier gleichzeitig auf ihre Fähigkeit verwiesen, bestimmte in der Kommunikation auftretende Probleme zu lösen. Dem systemtheoretischen Verständnis nach sind folgerichtig alle entwickelten Instanzen, die Bewusstseinssysteme als Hilfselement in ihr Leben integrierten, um den Erfolg des Kommunizierens wahrscheinlicher zumachen, als Medien zu bezeichnen. Unter den Begriff fallen demnach nicht, wie es in vielen anderen Theorien vertreten wird, ausschließlich solche Konstrukte, die der Kommunikationsextension auf Nichtanwesende dienen, sondern alle auf das Problem der Unwahrscheinlichkeiten im Kommunikationsprozess bezogenen Phänomene, die deshalb funktional definiert werden sollten.³²¹ Insgesamt unterscheidet *Luhmann* drei Arten von Medien, die einander wechselseitig ermöglichen, limitieren und mit Folgeproblemen belasten:³²²

- **Sprache** erhöht die Wahrscheinlichkeit des „Verstehens“:

Zum Medium Sprache zählen vor allem die Nationalsprachen sowie vereinbarte Kunstsprachen wie Fachsprachen oder mathematische Formeln. Diese nutzen symbolische Generalisierungen, um Wahrnehmungen zu ersetzen, zu vertreten, zu aggregieren und die damit anfallenden Probleme des übereinstimmenden Verstehens zu lösen.³²³ Sprachen erweitern einerseits den Bereich des Wahrnehmbaren, indem sie Abwesendes kommunizierbar machen; andererseits führt ein im sozialen System etabliertes gemeinsames Zeichenverständnis zu verbesserter Eindeutigkeit in der Kommunikation, sodass die Wahrscheinlichkeit

³²⁰ Luhmann, N. 1984, S. 220.

³²¹ vgl. Luhmann, N. 1981, S. 28.

³²² vgl. Luhmann, N. 1984, S. 220.

³²³ vgl. Luhmann, N. 1981, S. 28.

des Verstehens erhöht wird. Die Grenzen sprachlicher Verständigung sind dann erreicht, wenn der an Zeichen gebundene Sinn entweder als nicht allgemeingültig oder nicht bekannt vorausgesetzt werden kann, sodass im Gegenteil eher unwahrscheinlich wird, dass eine Mitteilungshandlung verstanden wird.

- **Verbreitungsmedien** verbessern die „Erreichbarkeit“:

Zu den Verbreitungsmedien gehören Schrift, Druck und Funk. Das weiter oben hergeleitete Medienverständnis (vgl. Kapitel 5.3) lässt sich mit der Kategorie der Verbreitungsmedien vergleichen, da auch hier die Versendung von Informationen über die Grenzen des gegenseitigen Wahrnehmungsraumes hinweg Kernthema ist und durch Medieneinsatz eine verbesserte Erreichbarkeit ermöglicht wird. Verbreitungsmedien können nur auf Grund von Standardisierungen erfolgreich eingesetzt werden, die eine Sinnübertragung auf der Basis von Zeichenverbindungen ermöglichen. So wäre z.B. ein Brief wirkungslos, der in einer Sprache verfasst ist, die der Empfänger nicht versteht.

- **Symbolisch Generalisierte Medien** machen den „Erfolg“ wahrscheinlicher:

Es handelt sich hier um eine Medienart, die in der Kommunikationswissenschaft nur selten als solche dargestellt wird. *Luhmanns* Lehrmeister *Parsons* hat als erster den Begriff „media of interchange“ eingeführt, mit dessen Hilfe bestimmte Phänomene der Kommunikation erklärbar werden.³²⁴ Zu dieser dritten Medienart der Systemtheorie gehören beispielsweise Wahrheit, Liebe, Macht/Recht oder auch standardisierte Grundwerte. Bewusstseinssysteme nutzen „Symbolisch Generalisierte Medien“, um den Erfolg von Kommunikation sicherzustellen, indem sie durch gemeinsame Sinnzuweisungen Referenzsysteme entwickeln, an denen sie sich orientieren. Menschen können ihr Verhalten unter Rückgriff auf diese Medienart so aneinander ausrichten, dass sie sich gegenseitig verstehen und damit auch die Reaktionswirkung von Kommunikation voraussehbarer wird.

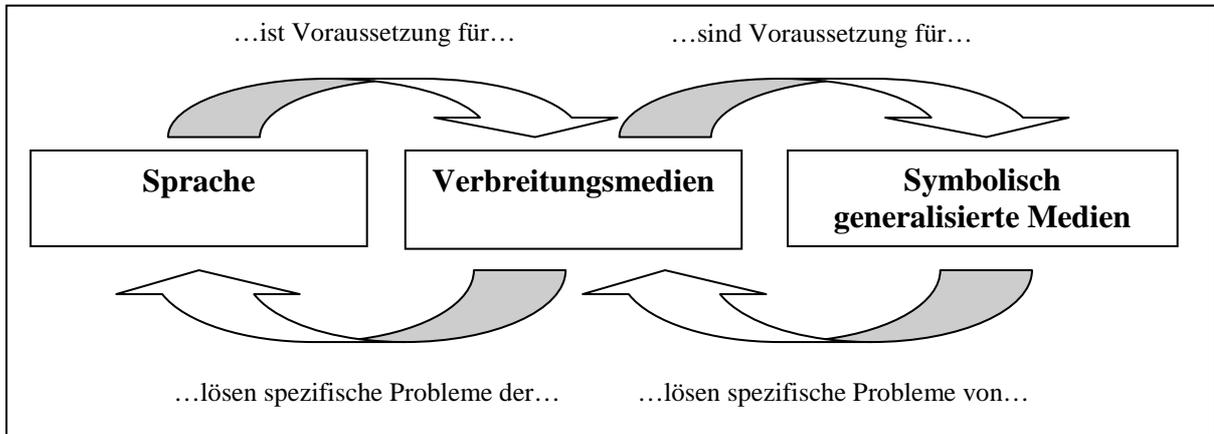
„Die Entwicklung dieser Medien betrifft nicht nur ein äußeres >Mehr< an Kommunikation, sie verändert auch die Art und Weise der Kommunikation selbst.“³²⁵ Es wird hier auf die gravierenden Umwälzungen der Kommunikation hingewiesen, die von Medien ausgehen, wobei das enge, wenn auch häufig ambivalente Verhältnis der einzelnen

³²⁴ vgl. Luhmann, 1981, S. 28. M.w.V..

³²⁵ Luhmann, N. 1984, S. 223.

Medienformen zueinander sich aus dem systemtheoretischem Blickwinkel heraus wie folgt abbilden lässt:

Abbildung 29: Kommunikationsmedien und ihr Wechselverhältnis



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Luhmann, N. 1984, S. 220.

Die Darstellung verdeutlicht, dass Verbreitungsmedien erst durch die Errungenschaften einer gemeinsamen Sprache entstehen konnten, die als Verständigungsbasis die Voraussetzung für die Kodierung und Versendung von Information bildet.

„Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien entstehen erst, wenn die Verbreitungstechnik es ermöglicht, die Grenzen der Interaktion unter Anwesenden zu überschreiten und Informationen auch für eine unbekannte Zahl von Nichtanwesenden und für noch nicht genau bekannte Situationen festzulegen.“³²⁶

Resümierend ist zu rekapitulieren, dass *Luhmann* mit seinen Ausführungen zum Thema Medien einen entscheidenden Schritt weiter geht als viele andere Autoren, da er bereits im Rahmen ihrer Begriffsdefinition diskutiert, welche Wirkungen Medien im Kommunikationsprozess hervorrufen bzw. wie es gleichzeitig durch andere Medienformen möglich ist, medienspezifische Probleme zu lösen. Dies scheint auf den ersten Blick befremdlich und wird deshalb folgend näher erläutert.

5.7.3.2 Das Zusammenspiel systemtheoretischer Medientypen

Ein großer Vorteil sprachlicher Verständigung im Rahmen einer F-t-F-Kommunikation ist darin zu sehen, dass Mitteilung und Rede zur Wirkungseinheit verschmelzen können. Die

³²⁶ Luhmann, N. 1981, S. 29.

Folge ist ein synchron verlaufender Prozess des Versendens und Erhaltens einer Mitteilung, der buchstäblich keine Zeit für aufkommende Zweifel und Missverständnisse lässt.³²⁷ Mit Interaktion beschreibt *Luhmann* die Kommunikation unter Anwesenden, die mit dem heute häufig gebrauchten Begriff der F-t-F-Kommunikation gleichbedeutend ist. Ein oft als Nachteil empfundener Umstand bei persönlicher Kommunikation besteht darin, dass sich ihr Wirkungsradius auf Personen beschränkt, die sich im direkten gegenseitigen Wahrnehmungsraum befinden.

Der Einsatz von Verbreitungsmedien erlaubt es, diese Einschränkung der Interaktion zu überwinden, da die Informationsverbreitung hier auch für den Fall von Abwesenheit in räumlicher und/oder zeitlicher Hinsicht möglich wird. Der potentielle Kommunikationsraum verliert auf diese Weise seine Grenzen und erlebt nun andere Limitierungen. Verbreitungsmedien tragen die Information sozusagen über den Interaktionsrahmen hinaus, wodurch sich eine immense Erweiterung kommunikativer Möglichkeiten ergibt, gleichzeitig jedoch auch neue Probleme geschaffen werden. So verliert die Kommunikation ihre Selbstkontrollfunktion, da eine Überprüfung des Verstehens von Mitteilungen auf die in der Interaktion übliche Art nur noch in begrenztem Umfang möglich ist, weil die Selektionen der Kommunikation auseinander gezogen werden.

„In der face-to-face Interaktion wird die asymmetrisierende Sinnzurechnung, wie sie in der jeweiligen Anschlussäußerung an ein vorangegangenes kommunikatives Ereignis vorausgesetzt ist, mit jeder dritten Äußerung bestätigt, die das erreichte Verstehen unkorrigiert passieren lässt.“³²⁸

Diese zweifelsohne hilfreichen Bedingungen entfallen zumindest teilweise, wenn sich die Akteure nicht zur selben Zeit am selben Ort aufhalten, was dazu führt, dass Kommunikation unwahrscheinlicher wird, da weder das Verstehen noch die Annahme/Ablehnung der Mitteilung auf der Grundlage sich anschließender Kommunikationsakte mehr direkt und unmittelbar überprüft werden kann. *Luhmann* beschreibt diese Situation folgendermaßen: „Wenn die Kommunikation den Kreis der Anwesenden überschreitet, wird das Verstehen schwieriger und das Ablehnen leichter; es fehlt die Deutungshilfe und der Annahmedruck der konkreten Interaktion.“³²⁹

„Mit all diesen Entwicklungen von Sprach- und Verbreitungstechnik wird erst recht zweifelhaft, welche Kommunikation überhaupt Erfolg (...) [hat], das heißt zur Annahme

³²⁷ vgl. Luhmann, N. 1984, S. 223.

³²⁸ Schneider, W. L. 2002, S. 416.

³²⁹ Luhmann, N. 1984, S. 219.

motivieren kann.“³³⁰ Der Einsatz „Symbolisch Generalisierter Medien“ bedeutet den Versuch, die durch Verbreitungsmedien hervorgerufenen Probleme zu lösen. Erfolg versprechend ist dabei nach Ansicht von *Luhmann* vor allem, dass diese dritte Medienform aufgrund ihres Charakters den Zusammenhang von Motivation und Selektion erkennen lässt und so in gewisser Weise in sich vereint, da die intersubjektive Übertragbarkeit von Selektionsleistungen über mehr oder weniger lange Ketten gesichert wird.³³¹ Die durch „Symbolisch Generalisierte Medien“ begünstigte Bildung von Erwartungsstrukturen und Motivationsmustern gewährleistet, dass die Selektion des einen für den anderen relevant und zugleich durchschaubar wird. Denn Aktion und Reaktion beziehen sich aufeinander und werden mit für alle Akteure nachvollziehbarem Sinn belegt, der auch über Distanzen hinweg sichtbar bleibt.

„Die erfolgreichste/folgenreichste Kommunikation wird in der heutigen Gesellschaft über solche Kommunikationsmedien abgewickelt (...)“³³² Macht, Liebe und Gesetze als Beispiele für „Symbolisch Generalisierte Medien“ erfüllen ihren Zweck, den Erfolg von Kommunikation unter Verwendung von Verbreitungsmedien wahrscheinlicher werden zu lassen, indem sie das Handeln anderer in gewissem Ausmaß prognostizierbar machen und als Orientierungshilfen beim Kommunizieren fungieren.

Betrachtet man im Speziellen das auf organisationale Ziele hin ausgerichtete Geschehen im Unternehmen, treten bestimmte „Symbolisch Generalisierte Medien“ unter Berücksichtigung eines verstärkten Einsatzes von Verbreitungsmedien in den Vordergrund. So wird es erst durch die spezifischen Leistungen der dritten Medienform möglich, das Nutzungspotential der zweiten in vollem Umfang auszuschöpfen, ohne den Kommunikationserfolg zu gefährden.

Luhmanns individuelles Medienkonzept bietet den Vorzug, dass es nicht nur die durch Medien bedingten Veränderungen der Kommunikation sichtbar macht, sondern darüber hinaus Lösungsansätze für entstehende Probleme liefert, die im weiteren Verlauf näher untersucht werden sollen. Dabei wird herausgearbeitet, welche „Symbolisch Generalisierten Medien“ vor allem dazu zweckdienlich sind, das Kommunikationsgeschehen im Unternehmens- und Medienkontext erfolgreich zu koordinieren.

³³⁰ Luhmann, N. 1984, S. 221.

³³¹ vgl. Luhmann, N. 2000, 61.

³³² Luhmann, N. 1984, S. 222.

6 Die Organisation der IK

In diesem Kapitel geht es darum, die verschiedenen Koordinationsformen des Geschehens in Unternehmen im Hinblick auf ihre Bedeutung für die IK zu untersuchen, um kenntlich zu machen, welche Aspekte für eine Optimierungsstrategie von besonderem Interesse und demzufolge näher zu betrachten sind. Um auch hier einer Irritationen hinsichtlich der Verwendung einzelner relevanter Begriffe vorzubeugen, wird zunächst eine Abgrenzung einzelner Ausdrücke voneinander vorgenommen, um das in der Wissenschaft keineswegs einheitlich aufgefasste Verhältnis von Organisation und Kommunikation näher zu beleuchten und eine Grundlage für weiterführende Betrachtungen zu schaffen.

6.1 Organisation, Kommunikation und Koordination – Begriffsabgrenzung und -analyse

Der Begriff Organisation wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet, da er von ganz unterschiedlichen Disziplinen verwendet und deshalb mit variierenden Sinnzusammenhängen in Verbindung gebracht wird. Im Laufe der Zeit haben sich zwei unterschiedliche Deutungsweisen herauskristallisiert, die Organisation einerseits als etwas Dingliches begreifen, während andererseits prozesshafte Bezüge betont werden. Die institutionelle Auffassung herrscht vor allem dann vor, wenn Organisation zum Forschungsobjekt der verschiedenen Disziplinen wird, wo hingegen der instrumentelle Ansatz bei praktischen Handlungsempfehlungen für das Management dominiert.³³³

Beide Sichtweisen lassen sich mit Argumenten belegen, weshalb von keiner richtigen und falschen Auffassung gesprochen werden kann. Nach Ansicht von *Gomez/Zimmermann* ist es angezeigt, die Organisationsbetrachtung um eine weitere Kategorie zu erweitern, da sie zwar damit übereinstimmen, dass Unternehmen eine Organisation haben, diese aber zudem organisiert werden muss, worauf mit dem von ihnen formulierten funktionalen Ansatz verwiesen wird.³³⁴ Die Sinnhaftigkeit der Einführung dieser zusätzlichen Kategorie ist nicht zuletzt deshalb fraglich, weil bereits mit der Feststellung, dass jedes Unternehmen eine Organisation hat - wenn auch nur indirekt - darauf verwiesen wird, dass diese aktiv zu gestalten ist, indem adäquate Instrumente eingesetzt und Entscheidungen getroffen werden.

³³³ vgl. Kahle, E. 1988, S. 2.

³³⁴ vgl. Gomez, P./Zimmermann, T. 1992, S. 16.

Dem institutionellen Verständnis zufolge gibt es Realphänomene, die als Organisationen bezeichnet werden, sodass Unternehmen als wirtschaftlich agierende Organisationen eine Teilmenge dieser darstellen.³³⁵ Ähnlich argumentiert auch *Jost*, der ökonomische Organisationen als Gebilde ansieht, in denen verschiedene Personen miteinander interagieren, um individuelle und kollektive ökonomische Ziele zu erreichen.³³⁶ Aus dem systemtheoretischen Verständnis heraus gedeutet sind Organisationen hochkomplexe soziale Systeme, die in Bezug auf Leben und Arbeit bestimmend für menschliches Dasein sind. Diese Systeme sind gekennzeichnet durch eine konsequente Ausrichtung auf bestimmte Ziele, einen für die einzelnen Organisationsmitglieder sinnstiftenden Bezugsrahmen sowie die ihr eigene Identität und Kultur.³³⁷

Für das Thema dieser Arbeit ist die Feststellung interessant, dass mit dem Ausdruck Organisation zum einen ein real existierendes Konstrukt gemeint sein kann oder aber eine Form der Prozessierung von Gestaltung und Strukturierung. Beide Fassungen des Begriffs sind dergestalt auf Informationsprozesse beziehbar, dass Kommunikation dem institutionellen Ansatz folgend das Geschehen in Organisationen beschreibt oder aber dem instrumentellen Verständnis nach selbst als eine Form des Organisierens in Erscheinung tritt.

Kommunikation gewinnt für Organisationen, werden diese als zielgerichtete, soziale Systeme definiert, immer stärker an Bedeutung, da sie erst durch eine erfolgreiche Informationsprozessierung zwischen ihren Subsystemen bzw. ihren Mitgliedern handlungsfähig werden.³³⁸ Vorrangiges Ziel der Kommunikation ist in diesem Zusammenhang, den Erfolg der Organisation durch die Koordination des Verhaltens ihrer Mitglieder sicherzustellen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Organisationen nicht nur „Orte“ zielgerichteter Tätigkeit sind, da Menschen in ihnen einen beachtlichen Teil ihres Alltagslebens verbringen und der Arbeitsplatz zur sinnstiftenden Lebenswelt wird.³³⁹

Betrachtet man Organisationen als Institutionen, wird die Notwendigkeit deutlich, die Rahmenbedingung der Arbeit so zu gestalten, dass soziale Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden, damit sie zur Leistung motiviert werden und ihr Handeln aufeinander und vor allem auf die Organisationsziele hin ausgerichtet werden kann. „Auf der Mesoebene des Handelns ist Kommunikation das Medium der Arbeitskoordination und

³³⁵ vgl. Martens, W. 1989, S. 146.

³³⁶ vgl. Jost, P.-J. 2000, S. 10

³³⁷ vgl. Gomez, P./Zimmermann, T. 1992, S. 17f.

³³⁸ vgl. Noll, N. 1996, S. 37. M.w.V..

³³⁹ vgl. Höflich, J. R. 1998, S. 73.

-kooperation in Wirtschaftsorganisationen.“³⁴⁰ Durch die Arbeits- und Aufgabenteilung wird es nötig, die Teilprozesse zwischen den Organisationseinheiten durch Interne Kommunikation zu koordinieren, damit selbständig gelöste Aufgaben dem gemeinsamen Ziel dienen können.³⁴¹ Die Koordination der Aktivitäten ist für Unternehmen deshalb so bedeutsam, weil durch sie die Ressourcenknappheit als grundsätzliches Organisationsproblem mit Hilfe von Arbeitsteilung, Spezialisierung, Tausch und Abstimmung bewältigt werden sollen, wobei diese Formen des Wirtschaftens selten optimal verlaufen.³⁴² Informationen werden dabei zunehmend zur knappen Ressource und die IK als grundlegendes Konstitutionselement der organisatorischen Wirklichkeit³⁴³ zum Erfolgsfaktor des Wirtschaftens.

Kommunikation selbst kann dementsprechend als Koordinationsmechanismus angesehen werden, der die Verbindung zwischen Individuen herstellt, Interaktion ermöglicht und so das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten einzelner Mitglieder steuert.³⁴⁴ Dergestalt lässt sich ein hohes Maß an Selbstorganisation im Unternehmen erreichen und damit eine besonders günstige Form der Organisierens im instrumentellen Sinn umsetzen, die wiederum selbst auf bestimmte Hilfsgrößen zurückgreifen muss, durch die sie koordiniert wird. Im nächsten Schritt werden nun die verschiedenen in der Wissenschaft diskutierten und für Unternehmen relevanten Koordinationsmechanismen näher beleuchtet, um ihren Wirkungsgrad hinsichtlich der Koordination von Kommunikationsprozessen im Speziellen zu überprüfen.

Folgend werden dabei zunächst verschiedene Theorien aufgegriffen, die sich mit den Koordinationsmechanismen von Unternehmen beschäftigen, um diese auf ihre Anwendbarkeit auf die IK unter Berücksichtigung des Medieneinsatzes hin untersuchen zu können.

6.2 Theorien der Koordinationsformen von Unternehmen

Wenn über Kommunikation das aufeinander bezogene Verhalten von Mitarbeitern organisiert wird, wie es im letzten Abschnitt dargelegt wurde, so lässt sich ausgehend von der Annahme, dass Kommunikation mit Handlung/Verhalten gleichgesetzt werden kann,³⁴⁵ schließen, dass die Koordinationsformen der Organisation auch für den

³⁴⁰ Krömmelbein, S. 2004, S. 67.

³⁴¹ vgl. Meier, P. 2000, S. 23.

³⁴² vgl. Picot, A. et al. 1997, S. 3.

³⁴³ vgl. Höflich, J. R. 1998, S. 73.

³⁴⁴ vgl. Winterstein, H. 1996, S. 8. M.w.V..

³⁴⁵ vgl. u.a. Watzlawick, P. et al. 1996, S. 23; Fischer, S. 2001, S. 15; Jaschko-Hrabar, K. 1992, S. 8.

Kommunikationsbereich im Speziellen von Bedeutung sind. Diesem Verständnis folgend sollen nun im Rahmen einer Analyse die innerhalb der Betriebswirtschaftslehre diskutierten Koordinationsweisen thematisiert werden, da sich aus ihnen wichtige Hinweise darauf ergeben, wie sich auch die Kommunikation im Sinne eines Organisationsprinzips koordinieren lässt.

6.2.1 Vom dichotomen zum trichotomen Erklärungsmodell

Über viele Jahre prägten dichotome, diskontinuierliche Erklärungsmodelle die wissenschaftliche Erforschung der in Unternehmen wirksamen Koordinationsmechanismen, was dazu führte, dass ausschließlich die getrennt voneinander betrachteten Organisationsformen Markt und Hierarchie Berücksichtigung fanden.

Praxisnahe Betrachtungen ließen die Annahme, ökonomische Austauschformen könnten ausschließlich auf der Basis dieser zwei Prinzipien erklärt werden, schließlich als obsolet gelten, da offensichtlich wurde, dass auf diese Weise keine realitätsnahe Betrachtung möglich war. Spätestens beim Versuch der Erklärung von Unternehmensformen, die sich in kein traditionelles Schema einordnen lassen, musste dieser Ansatz scheitern. Als Reaktion auf diese Kritik wurde zunächst an die Stelle der zwei voneinander getrennten Koordinationsformen Markt und Hierarchie (Unternehmen) ein Kontinuum gesetzt, das zwischen seinen beiden Polen die Einordnung netzwerkartiger Organisationsformen erlaubte.³⁴⁶ Kritisch zu bewerten ist, dass auch die verbesserte Darstellungsweise in Gestalt eines dichotomen Kontinuums nicht zulässt, Kooperationsformen wie beispielsweise „Virtuelle Organisationen“ oder „Strategische Allianzen“ in angemessener Form abzubilden. Dem interessierten Leser sei zur weiterführenden Lektüre in diesem Bereich die Arbeit *Fischers*³⁴⁷ empfohlen, da die Abgrenzung einzelner Organisationsformen den Rahmen der vorliegenden Abhandlung sprengen würde. Es sei an dieser Stelle lediglich auf ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen netzwerkartigen und traditionellen Organisationsformen hingewiesen, auf das *Kahle* mit der Feststellung verweist, dass das Phänomen des Opportunismus in Netzwerken weit weniger oder überhaupt nicht ausgeprägt ist. Denn Vertrauen bildet eine wichtige Grundlage dieser Beziehungskonstrukte, die eine nach außen hin einheitlich erscheinende Zusammenarbeit erlaubt.³⁴⁸ Da die Kommunikation innerhalb von Netzwerken häufig über räumliche

³⁴⁶ vgl. Powell, W. W. 1996, S. 216.

³⁴⁷ vgl. Fischer, S. 2001, S. 152.

³⁴⁸ vgl. Kahle, E. 1998, S. 4.

und/oder zeitliche Distanzen erfolgt, sind die für diese Kooperationen wegweisenden Koordinationsmechanismen gleichfalls von besonderem Interesse im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Medienkommunikation, worauf an späterer Stelle nochmals genauer eingegangen wird.

Damit also auch netzwerkartige Kooperationen angemessen in die Betrachtung integriert werden können, ist die Berücksichtigung einer weiteren Koordinationsweise angezeigt, die den preisbasierten Vertrag und die autoritätsbasierte Weisung ergänzt und von *Fischer* als vertrauensbasierte Abstimmung bezeichnet wird.³⁴⁹

Der Ausbau des dichotomen Kontinuums zum trichotomen Modell unter Berücksichtigung des Vertrauensaspekts erlaubt eine weitaus präzisere Abbildung verschiedener Organisationsformen, die eine neue Dimension in der Qualität der Betrachtung zulässt. Die Diskussion des Vertrauensbegriffs im Kontext netzwerkartiger Organisationsformen mit verteilter Arbeit unterstreicht gleichzeitig die Bedeutung des Phänomens im Rahmen der Medienkommunikation, da der Informationsaustausch über Distanzen für beide Fälle typisch ist. Auch wenn Vertrauen im Rahmen des trichotomen Modells vor allem auf interorganisationale Beziehungen angewendet wird, ist die Relevanz des Phänomens gleichsam bedeutungsvoll für das Geschehen innerhalb von Unternehmen. Während der „Markt“ als überbetriebliche Form der Organisation³⁵⁰ in diesem Kontext eine untergeordnete Rolle spielt, soll den zwei Koordinationsweisen „Hierarchie“ und „Vertrauen“ im weiteren Verlauf dieser Arbeit verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden.

6.2.2 Die Handlungstheorie nach *Giddens*

Auch der englische Sozialtheoretiker *Giddens* widmet sich in seiner Handlungstheorie den unterschiedlichen Koordinationsformen von Systemen, die er als Strukturformen bezeichnet. *Giddens* propagiert die Dualität von „Handeln“ und „Struktur“, vertritt also einen instrumentell ausgerichteten Ansatz, da seine Ausführungen von der Frage geleitet werden, auf welche Weise soziale Systeme wirkungsvoll organisiert werden können. Untersuchungsgegenstand sind dabei verschiedene Strukturen sowie dazugehörige Interaktionsformen, die in einem bilateralen Einflussverhältnis zueinander stehen.

³⁴⁹ vgl. Fischer, S. 2001, S. 121.

³⁵⁰ vgl. Kahle, E. 1999, S. 7.

Auf ihre Form bezogen stellen Organisationen „(...) zweckbezogene Strukturierungen von Ganzheiten dar, und zwar als Prozess wie als Ergebnis.“³⁵¹ *Küsters* verweist mit diesem Zitat auf den bereits weiter vorne angesprochenen Doppelcharakter von Organisationen, der sowohl ereignisbezogen als auch zustandsbezogen interpretierbar ist. Interaktion und Struktur wirken in diesem Zusammenhang aufeinander bezogen, weil die Struktur gleichzeitig Medium und Resultat des Verhaltens ist.³⁵² Diese Dualität von Struktur wird von *Giddens* ausführlich thematisiert und lässt erkennen, welche Interaktionsformen maßgeblich prägend auf die organisationale Ausformung von Unternehmen wirken, wobei im Umkehrschluss auch zutrifft, dass Interaktion von der Struktur mitbestimmt wird.

Für die Kommunikationswissenschaft sind *Giddens* Erkenntnisse deshalb von besonderem Interesse, weil er die Interaktionsebene als Instanz mit besonderer Bedeutung für die Organisation von Unternehmen interpretiert, wobei mit den Strukturmomenten Phänomene diskutiert werden, die wiederum die Interaktion bestimmen. Die Theorie offenbart somit auch organisationstheoretische Grundlagen der Kommunikationsgestaltung.

Die hier umrissene Wechselwirkung von Struktur und Interaktion bedeutet den Versuch, die in diesem Zusammenhang häufig unterstellten Dualismen argumentativ in Dualitäten umzuwandeln, indem von einer Reziprozität anstatt von einer Gegensätzlichkeit der beiden Phänomene ausgegangen wird. Der so aufgezeigte Zusammenhang deutet darauf hin, dass Strukturen als ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Interaktion auch für das Kommunikationsgeschehen äußerst bedeutsam sind.

6.2.2.1 Die Grundzüge der Handlungstheorie

Die Struktur sozialer Systeme entsteht auf der Basis von Ressourcen, die an der Generierung von Macht beteiligt sind. *Luhmann* unterscheidet zwischen den beiden Formen Organisationsmacht und Personalmacht, die in einer Organisationshierarchie üblich sind.³⁵³ Mit Organisationsmacht ist gemeint, dass nur Personen zu Mitgliedern einer Organisation werden können, die deren Entscheidungswege und Kommunikationen akzeptieren. Personalmacht hingegen bezieht sich auf die Entscheidungsgewalt bezüglich der Besetzung attraktiver Positionen in Organisationen, die von bestimmten Personen

³⁵¹ Küsters, E. A. 1998, S. 286.

³⁵² vgl. Hahne, A. 1998, S. 176.

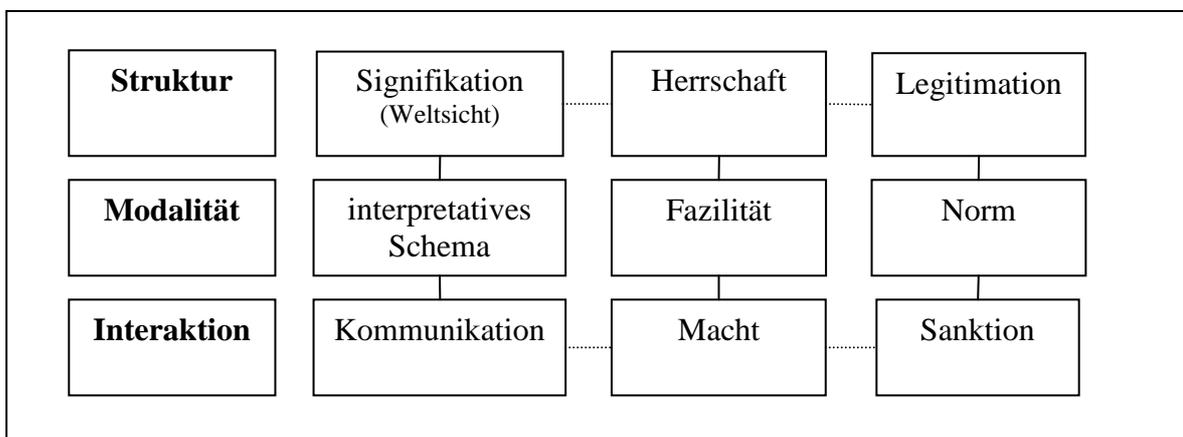
³⁵³ vgl. Luhmann, N. 1988, S. 105f.

bewusst wahrgenommen wird, wobei Sanktionen möglich sind, indem z.B. qualifizierte Personen bei der Auswahl übergangen werden.³⁵⁴

Giddens unterscheidet zwei Arten von Ressourcen, durch die Macht entsteht und die sich im organisationalen Bezug fassen lassen. Mit allokativen Ressourcen wird dabei auf die Herrschaft über Sachen verwiesen, während autoritative Ressourcen die Herrschaft über Menschen vermitteln.³⁵⁵ Strukturen entstehen dann, wenn Ressourcen mit Regeln, wie z.B. des Zugriffs, der Kontrolle, der Wirkung etc., verknüpft werden. Es ist festzuhalten, dass nur solche Ressourcen von Belang sind, die auch für die Akteure von Interesse sind. *Küpper* erweitert das von *Giddens* vertretene Begriffsverständnis um eine Kategorie und kommt zu folgender Klassifizierung der für den Menschen bedeutsamen Ressourcen: 1. das Sachkapital (primär allokativen Ressourcen), 2. das Humankapital (primär autoritative Ressourcen), 3. das Sozialkapital (das in soziale Beziehungsnetze investierte Vertrauen).³⁵⁶ Mit der dritten von *Küpper* ergänzten Ressource verweist dieser darauf, dass die Handlungsfähigkeit von Personen immer auch von ihrem Vertrauen in zu erwartende Aktionen und Reaktionen anderer Akteure abhängt, da die Planung und Durchführung sozialen Handelns ohne ein Mindestmaß an Grundvertrauen nicht möglich ist. Aus einer zielorientierten Perspektive heraus argumentiert kann sich bei wechselseitiger Orientierung der Akteure erst unter der Voraussetzung von Vertrauen eine Form von Handlungssicherheit einstellen, die ein effektives gemeinsames Agieren erst möglich macht. Auch hier wird die hohe Relevanz von Vertrauen als Koordinationsform sozialer Systeme also deutlich hervorgehoben.

Die von *Giddens* erkannte Dualität von Struktur lässt sich wie folgt grafisch darstellen:

Abbildung 30: Dualität von Struktur



Quelle: vgl. Giddens, A. 1984, S. 148.

³⁵⁴ vgl. Luhmann, N. 1988, S. 105f.

³⁵⁵ vgl. Giddens, A. 1988, S. 316.

³⁵⁶ vgl. Küpper, W. 1993, S. 59. Zit. in: Hahne, A. 1998, S. 176.

Abbildung 30 veranschaulicht die unterschiedlichen Strukturen sowie die an sie gekoppelten Modalitäten und Interaktionen, wobei das stets wechselseitige Einflussverhältnis der Ebenen zu beachten ist. *Giddens* beschreibt ihr Zusammenwirken wie folgt:

„Die Strukturen von Weltbildern können als Systeme semantischer Regeln analysiert werden; die der Herrschaft als Systeme von Ressourcen, die der Legitimation als Systeme moralischer Regeln. In jeder konkreten Interaktionssituation ziehen die Gesellschaftsmitglieder diese als Produktions- und Reproduktionsmodalitäten heran, aber integriert und nicht als drei getrennte Komponenten“.³⁵⁷

Soziales Handeln ist nach Auffassung *Giddens* durch die Reziprozität bzw. wechselseitige Orientierung der Akteure gekennzeichnet.³⁵⁸ Interaktion ist dabei gekennzeichnet durch die drei oben genannten analytischen Dimensionen: „Sie ist erstens versuchte Kommunikation von Sinn und Bedeutung, impliziert zweitens die Ausübung von Macht und ist drittens eingebettet in eine normative Ordnung.“³⁵⁹

Im Sinne der Handlungstheorie kann argumentiert werden, dass „Herrschaft“ und „Legitimation“ sich durch verschiedene Formen der Sanktion in gewisser Weise erzwingen lassen, da bei Missachtung Strafen drohen. So führt ein Nichtbefolgen von Regeln oder Weisungen in den meisten Fällen dazu, dass ein solches Handeln geahndet wird, um die Ordnung und Funktionsfähigkeit des sozialen Systems sicherzustellen.

Strukturierung auf der Basis semantischer Übereinstimmungen, also geteilter Werte und Normen in Form kultureller Aspekte, kann nur freiwillig erfolgen, da die gemeinsamen Deutungsmuster nicht zu erzwingen sind. Dieser Aspekt löst sich konsequent von der „Maschinen“-Metapher der Organisation, die von einer bewussten, kühl-rationalen Übernahme bisher geschätzter Werte, Normen und Regeln ausgeht und damit im Widerspruch zu kognitionswissenschaftlichen Erkenntnissen steht.³⁶⁰ Interpretative Schemata können erst dann zur Steuerung sozialen Handelns beitragen, wenn sich unter den Akteuren ein Konsens auf der Basis von Erfahrungen gebildet hat. Die auf diesem Wege entstehenden Gemeinsamkeiten in Form geteilter Normen, Werte und Ansichten verkörpern die spezifische Kultur sozialer Systeme, die für ihre Mitglieder eine wichtige Orientierungshilfe im Rahmen gekoppelter Handlungen darstellt und damit auch für die

³⁵⁷ Giddens, A. 1984, S. 150.

³⁵⁸ vgl. a.a.O., 143.

³⁵⁹ Hahne, A. 1998, S. 178.

³⁶⁰ vgl. Kahle, E. 1999b, S. 116.

(Medien-)Kommunikation von höchster Relevanz ist, worauf später genauer eingegangen wird.

6.2.2.2 Die erweiterte Dualität nach *Hahne*

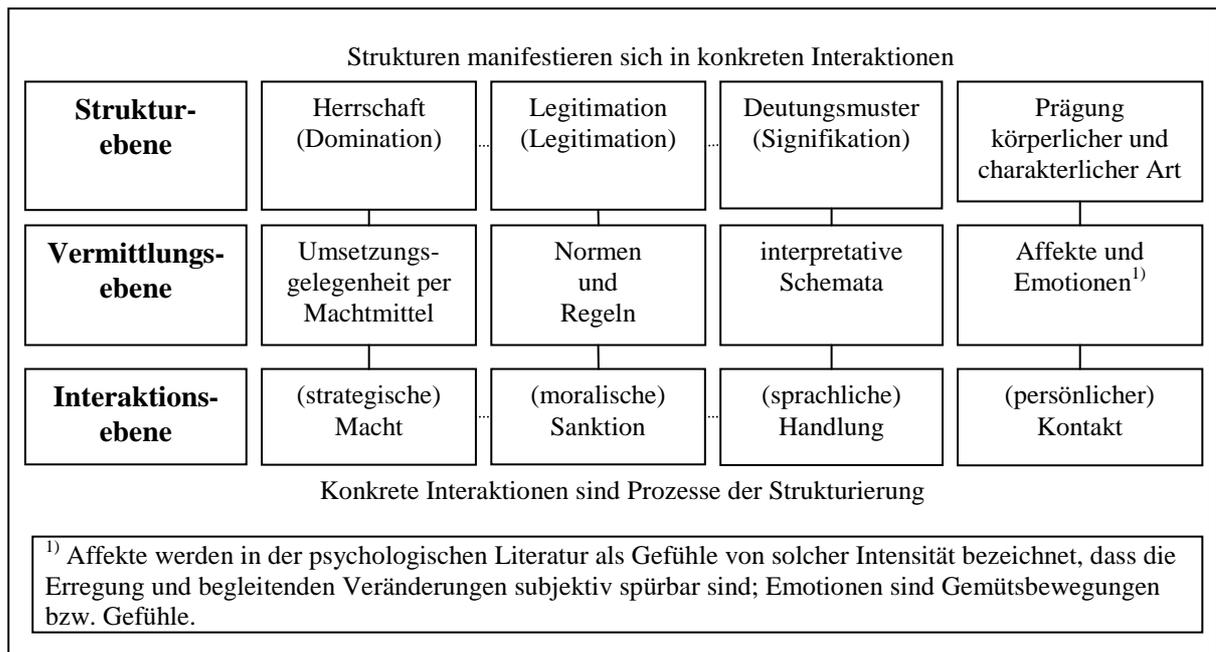
Um die Aussagekraft der Handlungstheorie *Giddens* zu verbessern, ist es nach Auffassung von *Hahne* unerlässlich, eine vierte Koordinationsdimension zu ergänzen, die der Tatsache Rechnung trägt, dass jede Interaktion ein Informationsprozess ist, der Personen miteinander in Kontakt treten lässt. Die vierte, auf das Individuum gerichtete Dimension soll die drei auf soziale Phänomene abhebenden Strukturmomente komplettieren, indem sie den hohen Stellenwert des nach *Hahnes* Meinung in der Theorie vernachlässigten Individuums erkennen lässt. Auch wenn *Giddens* wiederholt betont, dass die überindividuellen Struktur- und Interaktionsdimensionen nur auf der Grundlage des Handelns einzelner Akteure existieren können, wird das Individuum nicht explizit in die Betrachtungen einbezogen, sondern erscheint nur indirekt als moralisch geleiteter, ressourcenorientierter und kognitiver Träger von Deutungsmustern.³⁶¹ Die hier anklingende Kritik ähnelt der, die häufig im Hinblick auf *Luhmanns* systemtheoretische Ausführungen geäußert wird, da auch hier der einzelne Mensch mit seinen Eigenheiten und Bedürfnissen nach Ansicht vieler nicht ausreichend berücksichtigt wird, sodass wichtige Aspekte vernachlässigt zu werden drohen, die jedoch für eine Auseinandersetzung mit sozialem Handeln äußerst bedeutsam sind (vgl. Kapitel 3.3.2).

Hahne schlägt deshalb vor, die „Strukturierung des Körpers“ in Gestalt des Strukturmoments „Prägung“ im Sinne einer Disposition in die Betrachtung einzubeziehen.³⁶² Die Integration einer psychologische Gesichtspunkte aufgreifenden Dimension schafft eine größere Bandbreite im Hinblick auf die darstellbaren Interaktionsformen und verschafft neben den sozialen auch individuellen Aspekten Zugang zur Theorie.

³⁶¹ vgl. Hahne, A. 1998, S. 178.

³⁶² vgl. a.a.O., S. 180.

Abbildung 31: Die drei Ebenen der Dualität von Interaktion und Struktur



Quelle: Hahne, A. 1998, S. 182. In Anlehnung an: Giddens, A. 1984, S. 148. M.w.V..

Hahne bezeichnet „Herrschaft“ und „Macht“ als abstrakte Kategorien, woran seine eher kritische Haltung in Bezug auf ihre Funktionsfähigkeit als Koordinationsmechanismus von Interaktion ersichtlich wird.³⁶³ Durch die Ergänzung der vierten Dimension gelingt es, sowohl körperliche als auch emotionale Ausdrucksformen in die Analyse einzubetten, die genau wie die anderen drei Dimensionen eine überindividuelle, regelhafte Ordnung verkörpern.³⁶⁴ Da die Gesamtheit der körperlich-emotionalen Einzelercheinungen wichtiger und attributiver ist als einzelne Elemente, versteht *Hahne* die vierte Strukturdimension auch als „sinnliche Gestalt“, die sowohl zivilisatorische als auch kulturelle Prägungen des Ausdrucksverhaltens und der Diskussionsformen umfasst.³⁶⁵

Hahne greift damit den von *Giddens* nur indirekt angesprochenen Kulturaspekt auf und unterstreicht dessen Bedeutung im Hinblick auf das Verhalten von Mitarbeitern und damit gleichzeitig auch auf die Kommunikation im Unternehmen. Die Strukturform „Prägung“ bestimmt nicht zuletzt, welche Hinweisreize z.B. durch Gestik, Mimik oder sprachliche Eigenheiten als Form des individuellen Ausdrucks zum Teil der Kommunikation werden, womit auch nonverbale Informationen in die Betrachtung einfließen. Der einzelne Mitarbeiter und seine individuelle Prägung durch den zivilisatorischen und kulturellen

³⁶³ vgl. Hahne, A. 1998, S. 182f.

³⁶⁴ vgl. a.a.O., S. 181.

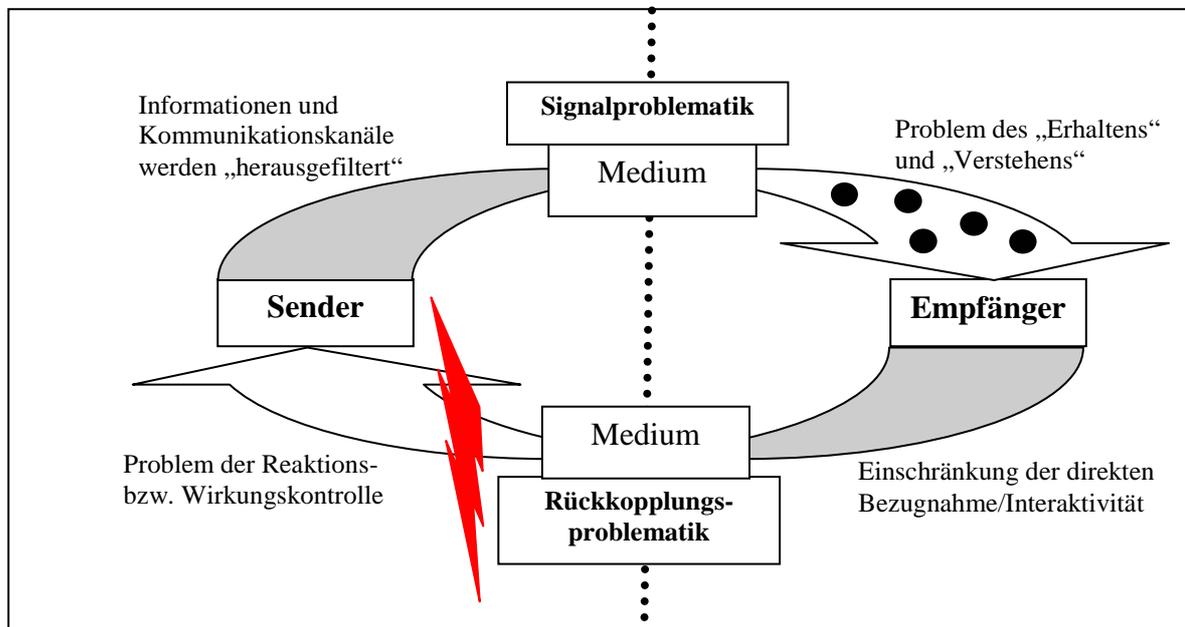
³⁶⁵ vgl. ebd. (Der Autor verweist darauf, dass die Trennung der Begriffe „Kultur“ und „Zivilisation“ problematisch ist, da diesbezüglich kontroverse Meinungen vertreten werden).

Hintergrund sowie seine augenblickliche emotionale Lage sind deshalb nicht zuletzt auch für die zwischenmenschliche Interaktion von besonderem Interesse.

6.3 Die Organisation der (Medien-)Kommunikation

Die im letzten Kapitel dargestellten Koordinationsformen in Organisationen sollen nun nochmals genauer auf ihre Wirksamkeit in der Medienkommunikation hin untersucht werden. Dazu ist es zunächst sinnvoll, sich die bereits weiter vorne vorgestellten, durch Medien häufig verursachten Veränderungen des Kommunikationsprozesses vor Augen zu führen, da diese sichtbar werden lassen, welche Koordinationsmechanismen vor dem Hintergrund vermittelter, indirekter Kommunikation als besonders Erfolg versprechend gelten. In folgender Darstellung werden die bereits ausführlich dargelegten Effekte vieler Medien auf den Kommunikationskreislauf in ihren Grundzügen nochmals nachgezeichnet, um zu vergegenwärtigen, worauf es bei der Koordination der Medienkommunikation vor allem ankommt.

Abbildung 32: Medienauswirkungen auf den Kommunikationskreislauf



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 32 verdeutlicht, dass die von Watzlawick et al. propagierte Kreisförmigkeit der Kommunikation³⁶⁶ durch den räumlich und/oder zeitlich asynchronen Vollzug des

³⁶⁶ vgl. Watzlawick, P. et al. 1996, S. 47f.

Versendens und Empfangens von Informationen an verschiedenen Stellen unterbrochen bzw. eingeschränkt wird. Der Medieneinsatz tendiert in zweifacher Hinsicht dazu, restriktiv auf den Prozess der wechselseitigen Informationsübertragung einzuwirken. Dies geschieht, indem einerseits in vielen Fällen Kommunikationskanäle blockiert werden und damit die Signalvielfalt leidet; andererseits kommt es häufig zu einer Reduktion der Rückkopplungsmöglichkeiten, sodass eine direkte gegenseitige Bezugnahme erschwert bzw. unmöglich wird.³⁶⁷

Damit der Erfolg von Kommunikation auch unter diesen Bedingungen wahrscheinlich wird, ist es notwendig, die von den Akteuren wahrgenommene Komplexität im Kommunikationsprozess zu reduzieren. Im Rahmen dieser Reduktion geht es vor allem darum, in der Medienkommunikation verstärkter auftretende Unsicherheiten zu überwinden. So ist auf Senderseite meist eine im Vergleich zur persönlichen Kommunikation höhere Unsicherheit bezüglich des Erhaltens, richtigen Verstehens und Reagierens auf Empfängerseite aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten der gegenseitigen Bezugnahme zu beobachten. Auch der Empfänger seinerseits verbleibt häufig im Unklaren darüber, wie genau eine an ihn gerichtete Mitteilung zu verstehen ist, da wichtige Zusatzinformationen, meist nonverbaler Art, durch die Filterwirkung vieler Medien ausgeblendet werden.

Folglich sind in der Unsicherheit hinsichtlich des Erhaltens, „richtigen“ Verstehens und der erzielten Wirkung Grundprobleme der indirekten Kommunikation zu erkennen, die auf dem Weg zu einer erfolgreichen Informationsprozessierung gelöst werden müssen.

Auf Empfängerseite geht es demzufolge darum, dass diesem aufgrund des Wegfalls von Kontextinformationen nicht direkt ersichtlich ist, aus welcher Intention heraus eine Mitteilung erfolgt bzw. wie genau sie zu verstehen ist. Diese mangelnde Eindeutigkeit ist gleichbedeutend mit einer den Erfolg der Kommunikation gefährdenden Bedeutungskomplexität einer Mitteilung, die es dem Empfänger erschwert, Informationen richtig einzuordnen, wobei es andererseits auch für den Sender ohne weitere Hilfsmittel schwierig sein wird, sich verständlich zu machen.³⁶⁸ Hilfreich sind in diesem Fall vor allem geteilte Sinn- und Bedeutungszuweisungen, auf die gestützt richtiges Verstehen auch unter Wegfall bestimmter Informationskanäle wahrscheinlich wird. Gemeinsame Werte und Normen verhelfen den Akteuren dazu, sich leichter aufeinander einzustellen, um im Rahmen der Kommunikation einerseits die Ausformulierung einer Mitteilung und andererseits das richtige Verstehen dieser zu vereinfachen. Die Komplexität möglicher

³⁶⁷ Die hier dargestellten Einschränkungen erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern sollen dazu dienen, in der Telekommunikation häufig anzutreffende Gegebenheiten abzubilden.

³⁶⁸ vgl. Arnold, A. 1997, S. 50.

Bedeutungszuweisungen bestimmter Informationen wird so durch eine gemeinsame Kultur auf ein für die Kommunizierenden erträgliches Maß reduziert, womit ein wichtiges Koordinationsinstrument der Medienkommunikation identifiziert ist, das im weiteren Verlauf ausführlich dargelegt wird.

Auf Senderseite bezieht sich die besagte Komplexitätsreduktion auf die Problematik, dass Sender und Empfänger ihr Verhalten nicht direkt gegenseitig beobachten können. Hieraus resultiert die Unsicherheit, ob eine Nachricht überhaupt ihren Bestimmungsort (den Empfänger) erreicht, dort richtig verstanden wird und im Endeffekt auch zum gewünschten Erfolg im Sinne einer intendierten Reaktion führt. Die distanzierte Medienkommunikation eröffnet einen gewissen Freiraum für opportunistisches Verhalten, da eigennütziges Vorgehen zu Lasten anderer aufgrund mangelnder Rückkopplungsmöglichkeiten häufig nicht, oder zumindest nicht unmittelbar, erkannt wird. Das durch eine erschwerte Wirkungskontrolle gestiegene Risiko des Opportunismus lenkt den Blick auf den Koordinationsmechanismus Vertrauen als ein geeignet scheinendes Instrument, um das Verhalten anderer zumindest dahingehend prognostizierbar zu machen, dass die Ausnutzung von Informationsasymmetrien durch den Empfänger vermieden wird. Vertrauen als Ersatz für mangelnde Kontrollmöglichkeiten in der Medienkommunikation dient in diesem Sinne dazu, die objektiv gesehen vorhandene Komplexität der Verhaltensvarianten des Empfängers als Reaktion auf Mitteilungen soweit einzuschränken, dass die diesbezügliche Unsicherheit auf Seiten des Senders minimiert wird, um der Medienkommunikation zum Erfolg zu verhelfen.

6.3.1 Die Koordinationsmechanismen der (Medien-)Kommunikation

Wie bereits die Darlegung der Kernthesen von *Fischer*, *Giddens* und *Hahne* offenbart haben, bieten sich eine ganze Reihe von Koordinationsweisen an, das Geschehen in Unternehmen zu organisieren.

Aus traditioneller Sicht sind vor allem drei Grundformen der Koordination des Verhaltens in Unternehmen zu nennen, die von *Zündorf* und *Grunt* mit den folgenden Punkten skizziert werden:³⁶⁹

- Generalisierte normative **Regelungen**, wie Betriebsvorschriften und -anweisungen
- **Anweisungen** („Befehle“), die fallweise und persönlich von Vorgesetzten vermittelt werden

³⁶⁹ vgl. Zündorf, L./Grunt, M. 1980, S. 165.

- **Technologische Vorgaben**, wie auf bestimmte Geschwindigkeiten und Rhythmen eingestellte Maschinen(-systeme)

Der letzte von *Ziendorf/Grunt* angeführte Punkt verweist auf von Maschinen vorgegebene Arbeitsabläufe, die vor allem für die Bereiche Produktion und Fertigung von Belang sind und deshalb im Hinblick auf zwischenmenschliche Prozesse weitgehend ohne Bedeutung bleiben.

Mintzberg unterscheidet einige Jahre später insgesamt sechs wesentliche Mechanismen, die das erfolgreiche Zusammenwirken der Organisationsmitglieder gewährleisten können:³⁷⁰

1. Koordination durch **gegenseitige Abstimmung** (hier steht der persönliche Kontakt im Vordergrund, wobei auf formale Hilfsmittel der Organisation verzichtet wird und durch informelle Absprachen zwischen den Betroffenen Koordination erfolgt (vgl. Kapitel 8.2))
2. Koordination durch **direkte Anweisung** (diese Form ist stark hierarchisch geprägt und degradiert Mitarbeiter zu ausführenden Organen ohne die Möglichkeit zur Einflussnahme, da die Koordination durch eine dritte Instanz geregelt wird)
3. Koordination durch **Standardisierung der Arbeitsprozesse** (Arbeitsabläufe werden hier anhand von Zeittakten bzw. Bewegungsabläufen festgelegt, die sich meist aus der eingesetzten Produktionstechnologie ergeben, wie es z.B. bei der Fließbandfertigung zu beobachten ist)
4. Koordination durch **Standardisierung der Arbeitsergebnisse** (in diesem Fall erfolgt die Abstimmung durch die Vorgabe oder Vereinbarung bestimmter Zielgrößen, die sich auf die Produktqualität bzw. den Leistungsumfang beziehen)
5. Koordination durch **Standardisierung der Mitarbeiterqualifikation** (im Zentrum der Betrachtung steht die Frage, über welche Fähigkeiten der Einzelne verfügen muss, um eine bestimmte Leistung zu erbringen. Das gelungene Zusammenspiel einzelner Arbeitsprozesse wird durch die Koordination zuvor ausformulierter und als gegeben vorausgesetzter Kompetenzen gewährleistet (vgl. Kapitel 7))
6. Koordination durch **Standardisierung von Normen** (Leitlinien, Grundsätze sowie nicht explizit ausformulierte geteilte Überzeugungen tragen dazu bei, dass Mitarbeiter sich leichter im Unternehmen orientieren können, um gleichzeitig ihr Verhalten zu lenken)

³⁷⁰ vgl. Mintzberg, H. 1989, S. 101ff.

Die hier vorgestellten Ansichten bezüglich der im Unternehmen wirkenden Koordinationsweisen machen den sich seit einigen Jahrzehnten vollziehenden Fokuswandel in der Organisationswissenschaft deutlich, da sich in der jüngeren Vergangenheit vor allem zwei zusätzliche Koordinationsweisen etablieren konnten, die verstärkt diskutiert werden und auch für den Kommunikationsbereich von überragender Bedeutung sind:

- **Kultur** im Sinne von Gemeinsamkeiten
- **Vertrauen** im Sinne einer Einstellung bzw. Erwartungshaltung

Alle der hier aufgegriffenen Koordinationsweisen sind potentiell dazu in der Lage, Kommunikation zu steuern, indem sie Informationsprozesse in gewisser Weise „vorstrukturieren“. Sie dienen den Mitgliedern sozialer Systeme als Orientierungsgrößen, die Aufschluss darüber liefern, wie das eigene Handeln im Sinne des Systems ausgestaltet werden sollte und bieten spezifische Vor- und Nachteile, die zeigen, welche Koordinationsform in bestimmten Kontexten als besonders Erfolg versprechend anzusehen ist. In Abhängigkeit der für sie typischen Merkmale lassen sich die genannten Koordinationsarten auf sinnvolle Weise folgendermaßen in zwei Gruppen unterteilen:

- **Anweisungen/Regeln** können auch als die Gruppe der hierarchiegestützten, autoritätsbasierten Koordinationsmechanismen bezeichnet werden. Sie sind meist auf konkrete Zusammenhänge bzw. Situationen bezogen und damit von eher geringer Allgemeingültigkeit. Da Kommunikationsprozesse stets von einer Vielzahl situationsabhängiger Begleitumstände mitbestimmt werden, ist der Einsatz von Anweisungen und Regeln in diesem Bereich nur bedingt effektiv. Anweisungen und Regeln der Kommunikation (d.h. die Festlegung bestimmter Kommunikationswege, der Benutzung bestimmter Kommunikationsmittel oder –formen und der Gültigkeit von Kommunikation in Abhängigkeit vom Kommunikator)³⁷¹ stützen sich auf die Autorität ihrer Herausgeber, da bei Zuwiderhandlungen Sanktionen drohen. Diese Sanktionsmöglichkeiten erlauben es, auch unpopuläre Entscheidungen durchzusetzen, wodurch ein hohes Maß an Verbindlichkeit erreicht wird. Hinsichtlich der Verbindlichkeit von Kommunikationsregeln lassen sich mit *Kahle* argumentiert drei unterschiedliche Gruppen voneinander abgrenzen: Bei der ersten führen gelegentliche, begründete Verletzungen zu keinerlei Sanktionen, während Zuwiderhandlungen bei der

³⁷¹ vgl. Kahle, E. 1999a, S. 12.

zweiten Klasse sofort mit Sanktionen belegt werden; die dritte Gruppe von Kommunikationsregeln gilt nur in Ausnahmefällen, wenn die normalerweise ablaufende Kommunikation nicht funktioniert, wie z.B. Beschwerdemöglichkeiten oder Schlichtungsinstanzen.³⁷²

- **Kultur** und **Vertrauen** lassen sich auch als Gruppe der beziehungsgestützten Koordinationsweisen betiteln, die sich insbesondere durch ihre breit angelegte Wirkungsweise auszeichnet. Denn vertrauensvolle Beziehungen und kulturelle Normen und Werte vermögen es, allgemein anerkannte Verfahrensweisen zu etablieren, ohne dass eine fortlaufende Abstimmung und Neuausrichtung der Koordinationsinstrumente nötig wäre.

Bei der Standardisierung von Werten und Normen wird nicht so sehr der einzelne Akt oder eine einzelne Verhaltensweise erfasst, sondern Situations- und Verhaltensdefinition geleistet, die in komplexen Verhältnissen wichtiger sind als die Koordination einzelner Situationselemente, die sich sowieso dauernd ändern.³⁷³

Da Vertrauen und Kultur auf Freiwilligkeit beruhen, sind sie jedoch nicht propagierbar und entstehen vergleichsweise langsam auf der Basis von Erfahrungen.

„Die Standardisierung von Werten und Normen im Sinne einer starken Unternehmenskultur führt zu einem starken Vertrauen innerhalb der Unternehmung, weil geteilte Sinnzusammenhänge, Grundannahmen und Wertvorstellungen die Übereinstimmung wechselseitiger Erwartungen signalisieren und garantieren.“³⁷⁴

Kahle weist mit diesem Zitat darauf hin, dass sich die hier zusammengeführten Koordinationsweisen gegenseitig beeinflussen und fördern.

Es ist festzuhalten, dass Vertrauen in allen Koordinationsformen sichtbar und benötigt wird, jedoch in ganz unterschiedlichen Ausprägungen.³⁷⁵ Damit wird deutlich, dass Vertrauen einen Doppelcharakter hat, da es zum einen als eigenständige Koordinationsform fungiert, gleichzeitig aber auch in allen anderen Koordinationsformen präsent ist. Zudem existieren zwischen den autoritäts- und beziehungsgestützten Beherrschungsstrukturen Schnittstellen, da die Übergänge zwischen ihnen häufig fließend

³⁷² vgl. Kahle, E. 2001, S. 168.

³⁷³ vgl. Kahle, E. 1991, S. 29f.

³⁷⁴ Kahle, E. 1999, S. 12.

³⁷⁵ vgl. Kahle, E. 2000, S. 4.

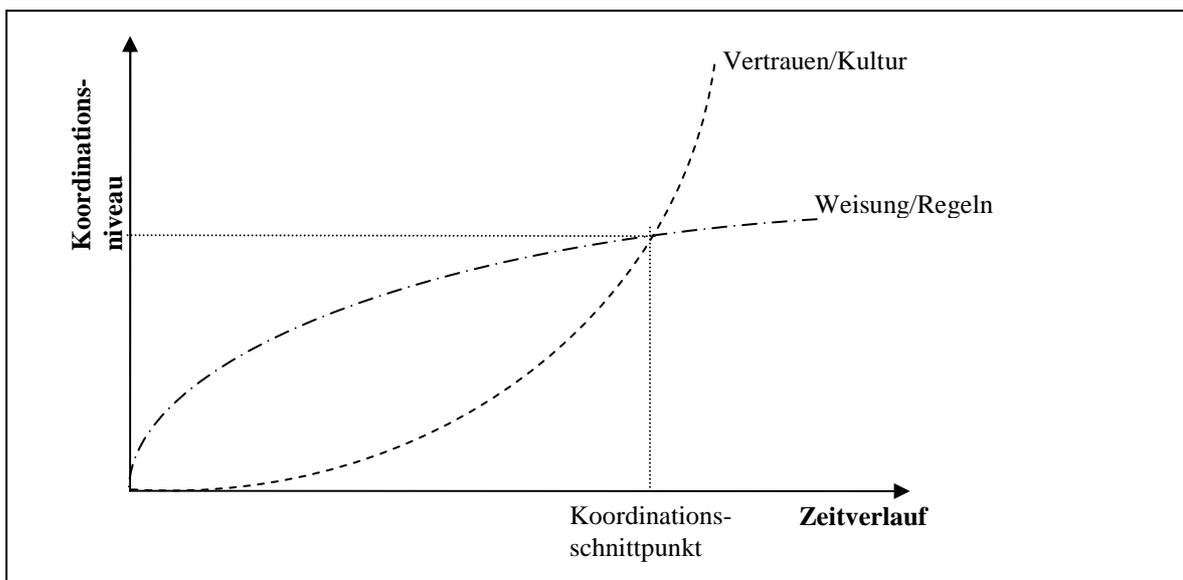
verlaufen. So können allgemeine Vorschriften und Grundsätze, die zunächst in Form von Anweisungen oder Regeln niedergelegt wurden, bei entsprechender Akzeptanz durch Mitarbeiter zu Standards werden. Diese wiederum finden dann Zugang zur Unternehmenskultur, wenn zunehmende Erfahrungen mit den Standards zur Verinnerlichung dieser führen, sodass sie nicht mehr explizit betont werden müssen.

Wie diese grobe Skizzierung der Koordinationsweisen der Kommunikation zeigt, werden die verschiedenen Formen aufgrund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen nur im kombinierten Einsatz zum Erfolg führen. Folgend sollen die wichtigsten Vor- und Nachteile der Koordinationsvarianten einander direkt gegenübergestellt werden, um im Anschluss ihre Bedeutung in der Medienkommunikation diskutieren zu können.

6.3.2 Vergleichende Betrachtung der Koordinationsmechanismen

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal der Koordinationsformen ist in ihrer zeitlichen Entwicklung zu sehen, da vertrauensvolle Beziehungen und kulturelle Werte stets Zeit benötigen, um sich etablieren bzw. verfestigen zu können. Regeln und Anweisungen hingegen können vergleichsweise schnell nach ihrer Ausformulierung und Verbreitung eine koordinierende Wirkung entfalten.

Abbildung 33: Die Wirkungsgrade von Koordinationsmechanismen im zeitlichen Verlauf



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 33 ersichtlich wird, sind Anweisungen und Regeln zur Koordination der Kommunikation zunächst unverzichtbar, da entsprechende Kulturelemente sich noch nicht ausprägen bzw. vertrauensvolle Beziehungen noch nicht entstehen konnten. Grund dafür ist, dass die Zeit oder die Anzahl bzw. Intensität bisheriger Kontakte nicht ausreichte, um hinreichend intensive Beziehungen entstehen zu lassen. Ein wichtiger Vorteil von Anweisungen und Regeln ist dementsprechend in ihrer schnellen Umsetzbarkeit zu sehen, da sie es vergleichsweise rasch ermöglichen, ein geistiges Gerüst zu schaffen, um Erfahrungen zu verankern. Auf diese Weise verhelfen sie dazu, Erfahrungen einen Sinn zu geben, ohne dabei jedoch als Sinnersatz zu dienen.³⁷⁶ Jede Neuerung oder Veränderung ist folglich zunächst auf Anweisungen bzw. Regeln im Unternehmen angewiesen, bevor sie sich für den Fall, dass sie von dauerhafter Bedeutung ist, als kultureller Wert im Unternehmen niederschlägt. Ist dies geschehen, wird sich das Verhalten der Mitarbeiter im Regelfall automatisch an diese „geronnenen“ Regeln bzw. Anweisungen anpassen. Bezogen auf die Medienkommunikation ergibt sich dann ein Weisungs- bzw. Regelungsbedarf, wenn beispielsweise eine neue Medienform bzw. Kommunikationstechnologie implementiert wird. Erst im zeitlichen Verlauf kann sich unter Mitarbeitern ein kollektives Verständnis bezüglich des Umgangs mit „neuen“ Medien herausbilden und eine positive Grundhaltung diesen gegenüber vermittelt werden, sodass die Koordination des Kommunikationsverhaltens in solchen Fällen zunächst „manuell“ durch Anweisungen oder Richtlinien geregelt werden muss, bis sich später auf der entstehenden Vertrauensgrundlage Kulturelemente verankern lassen. Wie *Busch/Götz* in diesem Zusammenhang treffend bemerken, sind die durch Medien realisierten Arbeitsräume noch relativ jung, was dazu geführt hat, dass sich die „ungeschriebenen Gesetze“ des Arbeitslebens hier bisher nicht eingebürgert haben, weshalb zunächst eine explizite Kommunikationsetikette aufgestellt werden sollte.³⁷⁷ Verschiedene Fragen müssen in diesem Zusammenhang geklärt werden, da z.B. Bearbeitungszeiten, Ausdrucksformen oder Sanktionsmöglichkeiten bei Verstößen gegen die Arbeitscharta nicht von Beginn für alle erkennbar sind. In diesem Fall muss, zumindest vorübergehend, auf hierarchie- bzw. autoritätsgestützte Koordinationsmöglichkeiten zurückgegriffen werden, die auf das Unternehmen und die Situation zurechtgeschnitten sind. Der Zeitpunkt, an dem sich durch Anweisungen/Regeln auf der einen und Kultur/Vertrauen auf der anderen Seite ein vergleichbares Koordinationsniveau realisieren lässt, wird in Abbildung 33 am Punkt des „Koordinationswechsels“ erkennbar. Ab hier ist

³⁷⁶ vgl. Leonard, D./Swap, W. 2005, S. 28.

³⁷⁷ vgl. Busch, F./Götz, K. 2000, S. 62.

es empfehlenswert, überwiegend die Gruppe der beziehungsgestützten Koordinationsformen zu nutzen, da Vertrauen und Kultur soweit „herangereift“ sind, dass sie ihre organisatorische Wirkungskraft im Hinblick auf das Geschehen im Unternehmen entfalten können. Der hier propagierte Koordinationswechsel lässt sich auch damit begründen, dass Kultur und Vertrauen sowohl aus Realisierbarkeits- als auch Kostengründen erhebliche Vorteile bieten, da jeder Kommunikationsakt von einer Vielzahl unterschiedlicher, situationsbezogener Kontextvariablen beeinflusst wird. So ist, wie *Vogt* treffend bemerkt, die Verknüpfung von Kontext und Kommunikation im Sinne sozialen Handelns nicht lösbar, da die Handlung nur im Zusammenhang mit dem Kontext existiert, „(...) ohne dass die Situation expliziert und damit die Handlung isoliert werden kann.“³⁷⁸ Im Falle einer schwerpunktmäßigen Koordination der Kommunikation durch Anweisungen oder Regeln müsste es zu einer wahren Flut von Vorschriften, Richtlinien und Grundsätzen kommen, die die Produktivität der Mitarbeiter gefährden würde. Sowohl die Formulierung als auch die Vermittlung und Verinnerlichung der Direktiven würde dabei einen hohen Zeit- wie auch Kostenaufwand hervorrufen und auch die Motivation der Mitarbeiter nachhaltig negativ beeinflussen. *Furedi* bemerkt in diesem Zusammenhang, dass Angestellten sogar der Umgang mit Kollegen häufig weitgehend von Unternehmen genau vorgeschrieben wird, was einer Regelungswut gleichkommt, die Mitarbeiter immer unselbständiger werden lässt.³⁷⁹ Es gilt also sorgfältig abzuwägen, welche Belange in Regeln und Vorschriften gefasst werden müssen oder aber mit Hilfe alternativer Koordinationsweisen zu beherrschen sind, die Raum für mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit bieten.

Es ist zu unterstellen, dass Substitutionseffekte zwischen Beziehungs- und hierarchiegestützten Koordinationsfaktoren zumindest zu einem gewissen Grad vorhanden sind. Die Ansicht, dass weniger Regeln und Bürokratie nötig sind, wenn alle eine Vorstellung vom Unternehmenszweck und –ziel haben, scheint also durchaus tragbar.³⁸⁰ Und auch *Kahle* hält fest, dass Vertrauen die Verringerung der Zahl einzusetzender anderer Koordinations- und Kontrollmechanismen erlaubt und eine sehr günstige Form der Organisation und Führung ist.³⁸¹ Ähnlich verhält es sich nach Ansicht *Vogts* mit einer starken Kultur, die transferkostenmindernd wirkt.³⁸² Eine starke Unternehmenskultur und ein ausgeprägtes gegenseitiges Vertrauen verhelfen folgerichtig dazu, den Einsatz von

³⁷⁸ *Vogt*, J. 1997, S. 219.

³⁷⁹ vgl. *Furedi*, F. 2005, S. 124.

³⁸⁰ vgl. *Blazejewski*, S./*Dorow*, W. 2006, S. 37.

³⁸¹ vgl. *Kahle*, E. 2000, S. 6.

³⁸² vgl. *Vogt*, J. 1997, S. 216.

Anweisungen und Regeln herunterzufahren und damit eine vergleichsweise kostengünstige und insgesamt gesehen auch zeitsparende Koordination zu verwirklichen. Es soll nochmals betont werden, dass hier keineswegs ein genereller Verzicht auf Anweisungen und Regeln propagiert wird, sondern vielmehr ein ausgewogenes Miteinander gefordert wird, dass eine größtmögliche Verlagerung der Kommunikationskoordination auf Kultur und Vertrauen vorsieht. Wie auch *Vogt* diesbezüglich hervorhebt, sind vertrauensbasierte und hierarchische Beherrschungsstrukturen in Kombination besonders gut zur Lösung kognitiver Übertragungsprobleme geeignet, wobei Unternehmen in der Regel die Koordinationsinstrumente Hierarchie und kulturbasiertes Vertrauen verbinden, da eine gemeinsame Kultur die Kommunikation erleichtert.³⁸³ Aufgrund des Umstandes, dass hierarchiegestützte Koordinationsweisen in weiten Teilen an die spezifischen Rahmenbedingungen des einzelnen Unternehmens angepasst werden müssen, sind hinsichtlich dieser kaum allgemeingültige Aussagen möglich, die nicht in einer vereinfachenden, realitätsfernen Sichtweise münden würden. Das Hauptaugenmerk im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll dementsprechend auf der oben dargestellten zweiten Form der Koordination durch Kultur und Vertrauen liegen, die auch psychologische und zwischenmenschliche Gesichtspunkte aufgreift und damit die Umsetzung der Forderung nach einer interdisziplinären Betrachtungsweise unterstützt.

6.4 Beziehungsgestützte Koordinationsmechanismen der (Medien-)Kommunikation

„Der wirtschaftlich primär interessierende Sachertrag in Form „harter“ Erfolgsfaktoren (neuartige Problemlösungen, kostengünstigere Produktion, höhere Personenproduktivität und Wertschöpfung, höhere Deckungsbeiträge, größere Umsätze etc.) ist nur auf der Basis motivierter und identifizierter Mitarbeiter und guter, geklärter Beziehungen zwischen ihnen, also den „weichen“ Erfolgsfaktoren von Sozialsystemen möglich.“³⁸⁴

Mit diesem Zitat unterstreicht *Fittkau* die bereits im letzten Kapitel klar gewordene Bedeutung von Vertrauen und Kultur als beziehungsgestützte Koordinationsfaktoren. Es wird deutlich, dass besonders zwischenmenschliche Aspekte auch für den Erfolg von Kommunikation unter Rückgriff auf Medien von höchster Relevanz sind. So konstatiert auch *Shaw*, dass „The types of control used in the past - a formal hierarchy, rigid policies

³⁸³ vgl. *Vogt*, J. 1997, S. 223f.

³⁸⁴ *Fittkau*, B. 1995, S. 385. M.w.V..

and procedures, restricted information flow (...) - are also not well suited to today's competitive demands."³⁸⁵ So genannte „weiche“ Elemente einer Unternehmung werden im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Unternehmensführung in den letzten Jahren zwar zunehmend diskutiert, jedoch ist es bis heute zu keinem allgemeingültigen Konsens bezüglich der Verwendung einzelner Ausdrücke gekommen.³⁸⁶ Viele Arbeiten zum Thema Medienkommunikation stimmen darin überein, dass sie solche Gesichtspunkte weitgehend ausklammern, weshalb in diesen Fällen keine der Realität standhaltenden Ergebnisse zu erwarten sind, wie es auch von *Höflich* mit folgenden Worten kritisch bemerkt wird:

„Unabhängig davon, ob die beschriebenen Medientheorien eine objektive oder subjektive Sichtweise der Mediennutzung hervorheben, klammern sie die interpersonale und damit die soziale Dimension der Mediennutzung weitgehend aus. Die Mediennutzung findet jedoch in keinem sozialen Vakuum statt, sodass gerade die kontextuelle Rahmung des Prozesses technisch vermittelter Kommunikation in die Betrachtung einzubeziehen ist.“³⁸⁷

Die dargelegten Aussagen der verschiedenen Autoren verweisen indirekt auf die Rolle des Organisationsklimas im Rahmen der unternehmensinternen Informationsprozessierung. Dieses bezieht sich nach Ansicht *Weinerts* auf die kollektiven Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich der Art und Weise, wie ihre Organisation „operiert“ und „funktioniert“.³⁸⁸ Da Wahrnehmung immer an eine Person gebunden und damit subjektiv ist, lässt sich das Organisationsklima demzufolge nur in seinen allgemeinen Grundzügen beschreiben und gestalten. Es wird kaum möglich sein, ein von allen Organisationsangehörigen gleichermaßen für gut befundenes Klima in Unternehmen zu realisieren, weil die Beurteilung ihrer Operationen und Funktionsfähigkeiten individuellen Bewertungsgrundlagen folgt, die nicht verallgemeinerbar sind.

Winterstein hält fest, dass das Organisationsklima gelegentlich sogar mit dem Kommunikationsklima gleichgesetzt wird.³⁸⁹ Aus dieser Feststellung lässt sich ableiten, dass das Organisationsklima in direktem Zusammenhang mit der IK steht und entsprechend auch auf diese wirkt. Denn Kommunikationsklima ist ein Faktor, der nur langfristig verbessert werden kann und dabei von der Mitwirkung jedes einzelnen Mitarbeiters abhängig ist.³⁹⁰ Der Blick wird hier auf die beziehungsrelevanten

³⁸⁵ Shaw, R. B. 1997, S. 16.

³⁸⁶ vgl. Noll, N., S. 66.

³⁸⁷ Höflich, J. R. 1996, S. 80.

³⁸⁸ vgl. Weinert, A. B. 2004, S. 647.

³⁸⁹ vgl. Winterstein, H. 1996, S. 101.

³⁹⁰ vgl. Smidts, A./Riel, C. B. M. 2000. Zit. in: Burk, L. 2005, Onlinequelle.

Koordinationsformen gelenkt, die von allen Mitarbeitern geprägt und getragen werden müssen. Kultur und Vertrauen sind dabei gleichermaßen als Bestimmungsfaktoren und Manifestationen des Organisations- und Kommunikationsklimas anzusehen und werden in den nächsten Abschnitten genauer auf ihre Bedeutung im Hinblick auf die Medienkommunikation hin untersucht.

6.4.1 Vertrauen als Koordinationsweise der (Medien)-Kommunikation

Vertrauen fand in der organisationstheoretischen Betrachtung lange Zeit wenig Beachtung, wohl aber ist es in soziologisch oder kulturell ausgerichteten Arbeiten seit langem präsent. Die Erkenntnis, dass Vertrauen auch für den Erfolg von Unternehmen von großer Relevanz ist, spiegelt sich in dem seit einigen Jahren zu verzeichnenden wachsenden Interesse der Betriebswirtschaft für dieses Thema wider. Abhängig davon, aus welcher Disziplin heraus argumentiert wird, existieren sehr unterschiedliche Vertrauensansätze, die auf teilweise kontroverse Sinnbezüge verweisen. In diesem Kapitel werden zunächst unterschiedliche Begriffsfassungen vorgestellt, um anschließend detailliert auf die Bedeutung des Konstrukts für die betriebliche Wirklichkeit und dabei insbesondere für die IK einzugehen.

6.4.1.1 Vertrauensdefinition und -funktionen

Die einschlägige Literatur zum Thema Vertrauen zeigt, dass sich bisher kein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Begriffsverwendung etablieren konnte, sodass eine einheitliche Definition oder Zugangsweise bislang nicht vorliegt.³⁹¹ Die meisten der Konzepte des Vertrauens weisen Gemeinsamkeiten auf, die sich nach *Kahle* auf drei Elemente konzentrieren:³⁹²

- Erstens setzen die meisten Theorien ein bestimmtes Maß an Interdependenz zwischen Vertrauensgeber und -nehmer voraus.
- Zweitens teilen Konzepte die Annahme, dass Vertrauen eine Möglichkeit bietet, in Austauschbeziehungen mit Risiko oder Unsicherheit umzugehen.
- Drittens teilen die Arbeiten zum Thema Vertrauen den Glauben oder die Erwartung, dass die Verletzlichkeit aus der Übernahme eines Risikos von der anderen Seite in der Beziehung nicht ausgenutzt wird.

³⁹¹ vgl. Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 4.

³⁹² vgl. Kahle, E. 1999a, S. 5.

Die von *Kahle* erkannten Übereinstimmungen verschiedener Ansätze beinhalten eine Reihe von Begriffen, die auch andere Autoren nutzen, um einen in ihren Augen gültigen Vertrauensbegriff näher zu umschreiben. So halten *Schweer/Thies* fest, dass Vertrauen generell als soziale Einstellung begriffen werden kann und daher stets eine kognitive (gedankliche), eine affektive (gefühlsmäßige) und eine behaviorale (handlungsleitende) Komponente aufweist.³⁹³

Die Vorstellung von Vertrauen als Einstellung teilt auch *Shaw*, der „trust“ definiert als: „Belief that those on whom we depend will meet our expectations of them.“³⁹⁴ Vertrauen ist damit, so betont er weiter, „(...) more than simple confidence and less than blind faith.“³⁹⁵ Diese Auslegung ist vergleichsweise eng gefasst, da sie ausschließlich personelles Vertrauen berücksichtigt. Einem breiter angelegten Verständnis entsprechend kann der Begriff darüber hinaus auch auf andere Bezugsgrößen angewandt werden, da Vertrauen gleichfalls Gruppen, Institutionen und in gewisser Weise auch dinglichen Gegenständen entgegengebracht werden kann, wie später näher erläutert wird.

Luhmann verbindet Vertrauen direkt mit dem Problem der riskanten Vorleistung. Für ihn liegt ein Fall von Vertrauen nur dann vor, wenn die vertrauensvolle Erwartung bei einer Entscheidung den Ausschlag gibt, andernfalls würde es sich seiner Ansicht nach um bloße Hoffnung handeln.³⁹⁶ Auf Vertrauen basierende Entscheidungen führen zu Taten, so dass mit *Zündorf* argumentiert auch von Vertrauen im Sinne eines strategischen Handelns gesprochen werden kann.³⁹⁷

Hier wird erkennbar, dass sich eine klare Abgrenzung verschiedener mit Vertrauen in Verbindung stehender Ausdrücke nicht einfach gestaltet. *Ripperger* kritisiert den inflationären Gebrauch des Vertrauensphänomens sowie die nicht einheitliche Verwendung der mit diesem verbundenen Begrifflichkeiten und schlägt zur Aufklärung der allgemeinen Irritation folgende Unterscheidung vor:

³⁹³ vgl. *Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 3.*

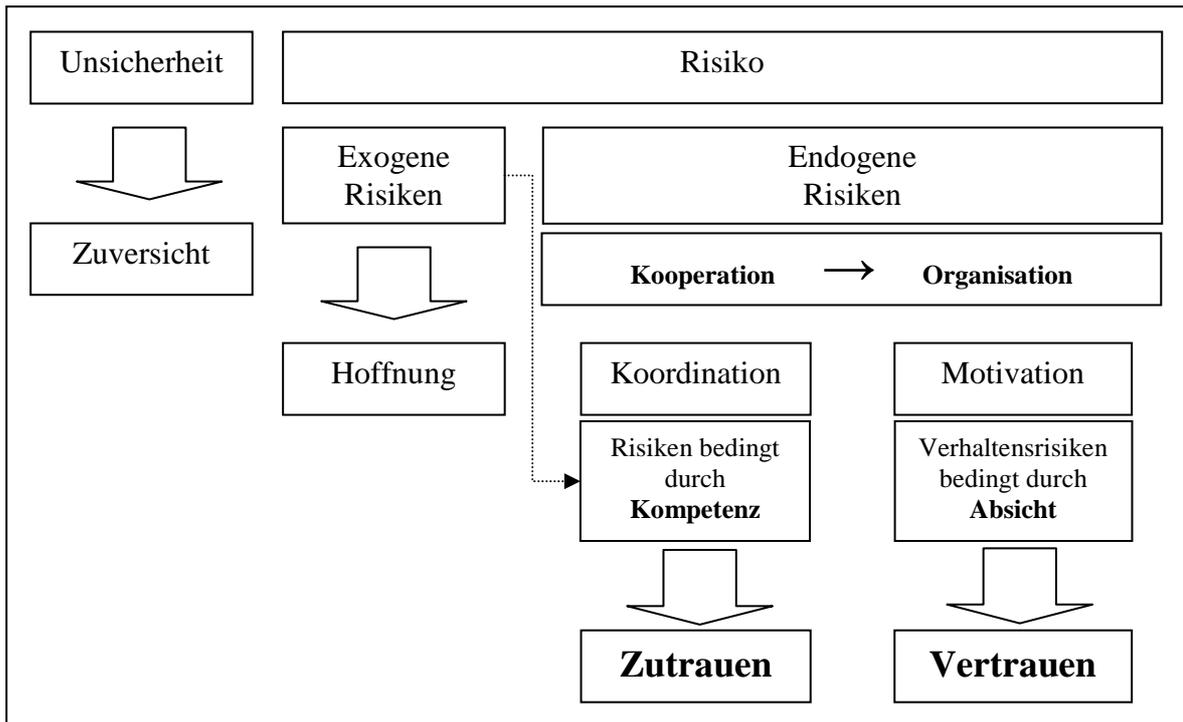
³⁹⁴ *Shaw, R. B. 1997, S. 21.*

³⁹⁵ ebd..

³⁹⁶ vgl. *Luhmann, N. 2000, S. 27f.*

³⁹⁷ vgl. *Zündorf, L. 1987, S. 21.*

Abbildung 34: Vertrauen, Zutrauen, Hoffnung und Zuversicht



Quelle: Ripperger, T. 1998. Zit. in: Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 15.

Ripperger grenzt im ersten Schritt Unsicherheit und Risiko gegeneinander ab, da erstere von Variablen abhängt, die vom Subjekt weder erkannt noch eingeschätzt werden können. Zuversicht ist demzufolge immer dann gegeben, wenn wir uns in Situationen befinden, die mit latenter Unsicherheit belegt sind, wie es beispielsweise im Straßenverkehr der Fall ist, der für den Teilnehmer eine ständige Gefahr bedeutet. Der potentiell drohende Schaden wird hier ausgeblendet, um die Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, womit Zuversicht zum elementaren Handlungsprinzip wird.³⁹⁸

Anders verhält es sich bei Risikosituationen, in denen sich Personen, anders als bei Unsicherheit, über eine drohende konkrete Gefahr im Klaren sind und sich deshalb mit dieser beschäftigen müssen, um sich entscheiden bzw. handeln zu können. Risiko ist als Begriff erst in der Moderne entstanden und hat seinen Ursprung in der Einsicht, dass unvorhergesehene Ereignisse keine verborgenen Bedeutungsgehalte der Natur oder sprachlich nicht artikulierbare Absichten der Gottheit zum Ausdruck bringen, sondern Folgen menschlicher Tätigkeiten und Entscheidungen sein können.³⁹⁹ Dieser Auffassung entsprechend kann Risiko zum einen exogen (zufällig) bedingt sein, wie es beispielsweise im Glücksspiel der Fall ist, oder aber endogen bedingt sein, was soviel heißt, dass andere Individuen Mitverursacher des Risikos sind. Endogene Risiken sind entweder verursacht

³⁹⁸ vgl. Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 15.

³⁹⁹ vgl. Giddens, A. 1995, S. 45.

durch eine mangelnde Kompetenz oder aber unbekannte Intention des Interaktionspartners. Während beim kompetenzbedingtem Risiko Zutrauen⁴⁰⁰ als handlungsleitendes Element in Erscheinung tritt, spricht man beim absichtsbedingtem Risiko von Vertrauen.

„Die Einschätzung eines Akteurs als vertrauenswürdig beinhaltet grundsätzlich die implizite Annahme, dass die Wahrscheinlichkeit wohlwollenden oder zumindest nicht schädigenden Verhaltens durch diesen hoch genug ist, um in irgendeiner Form kooperativer Beziehung mit ihm zu treten.“⁴⁰¹

Da nur angenommen, nicht aber mit Sicherheit vorhergesagt werden kann, dass sich die andere Partei nicht opportunistisch zu Lasten des Vertrauensgebers verhalten wird, ist Vertrauen auch immer so etwas wie eine riskante Vorleistung⁴⁰², also ein Substitut für fehlende Sicherheit. Diese definiert *Giddens* als Situation, in der einer spezifischen Menge von Gefahren (Bedrohungen der erwünschten Ergebnisse) etwas entgegengesetzt oder diese Menge auf ein Minimum reduziert wird, wodurch ein Gleichgewicht zwischen Vertrauen und akzeptablem Risiko erreicht wird.⁴⁰³ Vertrauenserwartungen äußern sich dabei nach außen hin beobachtbar durch Vertrauenshandlungen, die sich wiederholen und umso wahrscheinlicher werden, je öfter die Erwartungen erfüllt werden, was zu einer Intensivierung des Vertrauensverhältnisses beiträgt.

6.4.1.2 Die Vertrauensebenen in Organisationen

Das von den Angehörigen einer Organisation gewährte Vertrauen, auch intraorganisationales Vertrauen genannt, setzt sich nach Auffassung von *Götz* aus drei unterschiedlichen Beziehungsebenen zusammen:⁴⁰⁴

- Mitarbeiter zu Mitarbeiter
- Mitarbeiter zu Management
- Mitarbeiter zu Unternehmen

Anders argumentieren *Schweer/Thies*, die feststellen, dass unter organisationalem Vertrauen das einer Organisation entgegengebrachte Vertrauen zu verstehen ist, während intraorganisationales Vertrauen die Vertrauensbeziehungen zwischen den Angehörigen

⁴⁰⁰ Anders argumentiert z.B. *Giddens*, der Vertrauen und Zutrauen gleichsetzt. vgl. *Giddens*, A. 1995, S. 49.

⁴⁰¹ *Ripperger*, T. 1998, S. 38.

⁴⁰² vgl. *Luhmann*, N. 2000, S. 27.

⁴⁰³ vgl. *Giddens*, A. 1995, S. 50f.

⁴⁰⁴ vgl. *Götz*, K. 2005, Onlinequelle.

einer Organisation beschreibt.⁴⁰⁵ Da die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen ohne Zweifel auch im intraorganisationalen Kontext von Bedeutung ist, scheint die von *Götz* vorgenommene Unterscheidung stichhaltiger, lässt jedoch eine gleichfalls bedeutende Vertrauensform außer Acht, die als „ontologisches Vertrauen“ bezeichnet wird.

Demzufolge lassen sich mindestens drei Grundtypen des Vertrauens unterscheiden, die aus organisationstheoretischer Sicht relevant sind:⁴⁰⁶

- **Ontologisches Vertrauen** bezeichnet das Weltbild, das Personen sich durch Erfahrung und Kommunikation erarbeitet haben. Diese Vertrauensform verweist darauf, dass Personen sich auf ihre individuell ausgebaute geistige Landkarte (cognitive map)⁴⁰⁷ verlassen, die sich aus Faktenwissen, Verhaltensregeln und Erklärungsmustern zusammensetzt. Ontologisches Vertrauen gibt Verhaltenssicherheit und wird stetig inkrementell verändert, wobei Unsicherheiten bei Fremdinformationen oder fehlender Information entstehen.
- **Institutionelles Vertrauen** beschreibt das Vertrauen in das Funktionieren von Institutionen und die Qualität (Werthaltigkeit) ihrer Ergebnisse. Es wirkt komplexitätsreduzierend, erleichtert das Handeln und wird im Wesentlichen über die Sprache vermittelt.
- **Persönliches Vertrauen** beschreibt das Vertrauen in Personen und ihre Fähigkeit sowie Bereitschaft, uns gegenüber positiv zu handeln; es ist auf direkte Erfahrung in Begleitung von verbaler Kommunikation zurückzuführen und verringert Transaktionskosten (TAK).⁴⁰⁸

Bereits diese kurze Umschreibung der innerhalb von Unternehmen wichtigen Vertrauensebenen macht deutlich, dass diese eng aneinander gekoppelt sind, da sie in Abhängigkeit voneinander entstehen und sich gegenseitig beeinflussen. So dient ontologisches Vertrauen als Grundlage für die zwei anderen Vertrauensarten, während institutionelles Vertrauen weitgehend als eine Weiterentwicklung, eine strukturelle und komplexitätsverarbeitende Vertiefung ontologischen Vertrauens angesehen werden

⁴⁰⁵ vgl. Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 57.

⁴⁰⁶ vgl. Kahle, E. 1999a, S. 9f.; Böhme, G. 1998, S. 45.

⁴⁰⁷ Kognitive Landkarten ermöglichen einem Unternehmensmitglied, Informationen zielgerichtet zu kommunizieren und ihnen entsprechend Sinn zu verleihen. Sie ermöglichen umgekehrt auch, empfangene Informationen umzusetzen und zu verstehen. vgl. Oelert, J. 2003, S. 40.

⁴⁰⁸ TAK sind Ressourcen zur Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten in Form monetärer Größen. Diese Koordination beinhaltet Teilleistungen wie Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung einer Transaktionsbeziehung; es handelt sich folglich um Kosten der Information und Kommunikation. vgl. Grauer, M./Merten, U. 1997, S. 13.

kann.⁴⁰⁹ Institutionelles Vertrauen kann zudem nur unter der Voraussetzung entstehen, dass zuvor bereits Erfahrungen im Gewähren und Empfangen von persönlichem Vertrauen gesammelt wurden.⁴¹⁰ Das Vertrauen in Institutionen ist in seiner Entstehung folglich sowohl von der Existenz eines in sich selbst als auch in andere gesetzten Vertrauens abhängig.

Der Unterschied zwischen ontologischem und institutionellem Vertrauen ist *Kahle* folgend darin zu sehen, dass mit der denotativen Übermittlung von Fakten und Erklärungen auch konnotative Zusammenhänge, also Wertungen positiver oder negativer Art, in der Sprache transportiert werden.⁴¹¹ Institutionelles Vertrauen löst sich entsprechend dann auf, wenn die denotative und konnotative Ebene der Beurteilung Dissonanzen aufweisen, da die eigene und die durch Kommunikation vermittelte Erfahrung nicht konform miteinander sind.

6.4.1.3 Medienvertrauen

Betrachtet man das intraorganisationale Vertrauensgefüge aus einem kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel, stellt sich die Frage, wie sich Kommunikationsmedien in dieses einordnen lassen. Medienvertrauen als eigene Vertrauensform wird in der Literatur nur selten explizit aufgegriffen, woran die geringe Forschungsaktivität in diesem Bereich sichtbar wird. Zudem fällt auf, dass sich die Wissenschaft vor allem auf die gesellschaftliche Bedeutung von Medienvertrauen konzentriert, wobei die Rolle des Phänomens im intraorganisationalen Kontext weitgehend unbeachtet bleibt. Es ist zu vermuten, dass sich dieser Zustand bald ändern wird, da Medien, wie bereits erläutert wurde, mehr und mehr zum zentralen Erfolgsfaktor der Kommunikation in Unternehmen werden, indem sie diese maßgeblich prägen und weitreichend verändern.

Gerade technische Informationsmedien sind dabei häufig so konzipiert, dass sich ihre Funktionsweise dem Benutzer nicht erschließt.

„Der Computer erlaubt es seinem Benutzer, an einem Kommunikationssystem teilzunehmen, ohne dass er den Prozess der Operation selbst konstruiert oder nachvollzieht. Um eine Operation durchzuführen, braucht er nur eine Tastenkombination zu betätigen. In einem vereinfachten

⁴⁰⁹ vgl. Kahle, E. 1999a, S. 9.

⁴¹⁰ vgl. Kahle, E. 2000, S. 3.

⁴¹¹ vgl. Kahle, E. 1999a, S. 9.

Vergleich ähnelt dieser Vorgang dem der Erinnerungsfähigkeit bei der Ersetzung der gesprochenen Sprache durch Schrift.⁴¹²

Die von *Preyer* dargestellte Undurchschaubarkeit der Kommunikation bei der Anwendung des PCs bedeutet im Kern für den Nutzer, dass sich ihm die ablaufenden Prozesse weitgehend verschließen und er dadurch auf gewisse Weise als Unwissender im Kommunikationsprozess agiert, ohne das Geschehen nachvollziehen zu können. *Luhmann* greift zwei Begrifflichkeiten auf, die diesen Umstand näher erläutern: „Vor allem aber ändert der Computer (...) das Verhältnis von (zugänglicher) Oberfläche und Tiefe.“⁴¹³ Die Oberfläche in Gestalt des Bildschirms fordert die Sinne des Nutzers dabei im Vergleich zur Tiefe des Mediums in Gestalt seines Funktionsspektrums kaum. *Luhmann* verweist in diesem Zusammenhang auf eine Medienstruktur, die sowohl die Möglichkeiten als auch Beschränkungen der Kommunikation in weiten Teilen neu definiert.⁴¹⁴ Damit diese Beschränkungen auf ein Minimum reduziert und die Potentiale der Medien voll nutzbar werden, muss das in Medien gesetzte Vertrauen systematisch initiiert und gefördert werden, womit der Ruf nach einer Vertrauensdimension laut wird, die auf das Verhältnis von Mitarbeiter und Medium eingeht. Auch in der Systemtheorie werden die Medienauswirkungen auf die Vertrauenssituation erkannt und mit folgenden Worten umschrieben: „Die ausdifferenzierten Medien der Kommunikation, ihre Sprache und ihre Symbole, bringen neuartige Risiken mit sich und stellen damit Vertrauensprobleme neuer Art.“⁴¹⁵

Die große Mehrheit der an Computerkommunikation partizipierenden Mitarbeiter, ausgenommen der Fachspezialisten auf diesem Gebiet, muss dem Medium zugespitzt ausgedrückt „blind“ vertrauen, da gewisse Unsicherheiten hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit des Mediums aufgrund fehlender Detailkenntnisse kaum zu vermeiden sind. Das hier dargestellte wahrgenommene Risiko muss dadurch überwunden werden, dass den Anwendern von Medien die Vertrauenswürdigkeit dieser bewusst vor Augen geführt wird, denn würden die Nutzer einem Kommunikationsmedium generell nicht vertrauen, wäre dessen erfolgreicher Einsatz im Unternehmen äußerst unwahrscheinlich.

Diese Überlegungen verdeutlichen, dass ein ausgeprägtes Medienvertrauen nicht zuletzt im Hinblick auf die sich rasant entwickelnde Verbreitung von Kommunikations- und

⁴¹² Preyer, G. 2001, Onlinequelle.

⁴¹³ Luhmann, N. 1997, S. 304.

⁴¹⁴ vgl. ebd..

⁴¹⁵ Luhmann, N. 2000, S. 62.

Informationstechnologien für Unternehmen von höchster Brisanz ist. Untermauert wird der hier angedeutete Bedeutungszuwachs von Medien mit dem Argument, dass diese im Sinne einer Vermittlungsinstanz nicht nur ihre eigene Vertrauenswürdigkeit, sondern gleichzeitig auch direkt oder indirekt die Vertrauenswürdigkeit von Institutionen und Personen sichtbar machen.⁴¹⁶ Der von *Schweer/Thies* unterstellte Einfluss von Medienvertrauen auch auf andere Vertrauensformen offenbart die weitreichenden Potentiale einer günstigen Ausprägung dieser Vertrauensform in der Belegschaft.

6.4.1.3.1 Die Ebenen des Medienvertrauens

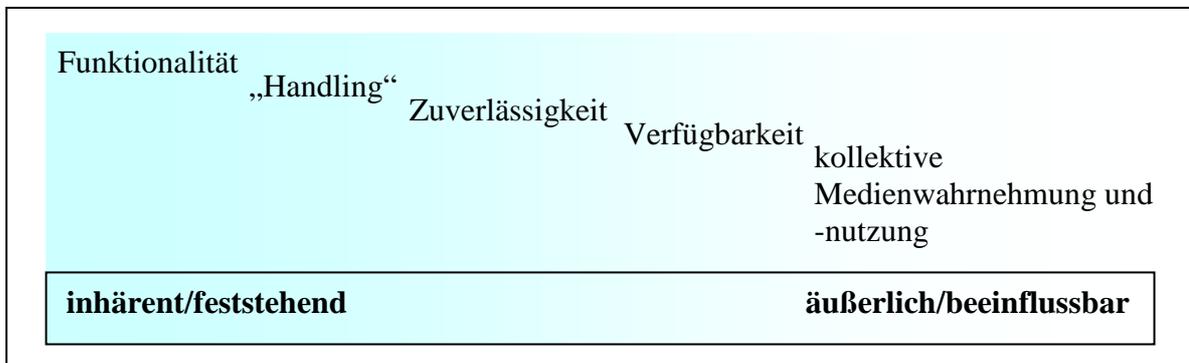
Nachdem die verschiedenen Wirkungsrichtungen des Medienvertrauens in Unternehmen erörtert wurden, soll nun geklärt werden, wie sich der Begriff im Detail fassen lässt. Genau wie die anderen Vertrauensarten in der Organisation ist es auch in Bezug auf die Medien möglich, das in diese gesetzte Vertrauen auf zwei unterschiedliche Arten zu erzeugen. Zum einen kann das eigene Erleben in Form von Erfahrungen im Umgang mit einem Medium das Vertrauen in dieses auf direkte Weise hervorrufen bzw. stärken. Eine zweite Methode der Vertrauensinitiierung besteht in der indirekten Vermittlung von Vertrauen durch die Kommunikation entsprechender Information. Eine solche Art der Generierung birgt für den Vertrauenden zusätzliche Unsicherheiten, da auch das Vertrauen in die Nachricht und den Sender in diesem Fall von Belang ist, damit über diesen Umweg Medienvertrauen hervorgerufen werden kann.

Überträgt man die Ansichten *Rippergers* zum Thema Vertrauen auf den Medienkontext, so fällt zunächst auf, dass Medien selbst keine Absichten haben, sodass an dieser Stelle eher mit dem Kompetenzbegriff gearbeitet werden sollte, der auf Risiken verweist, die aufgrund von Unsicherheiten hinsichtlich bestimmter nutzungsrelevanter Medienmerkmale bestehen. Dem Ansatz *Rippergers* folgend müsste in diesem Zusammenhang auch von Zutrauen und nicht von Vertrauen gesprochen werden, da das „Können“ und nicht das „Wollen“ als Bestimmungsgröße des Medienvertrauens anzusehen ist. Das wahrgenommene Risiko bezieht sich hier auf die Kompetenzen von Medien, die sich aus verschiedenen für diese typischen Qualitätsmerkmalen ergeben. Diese werden entweder durch Eigenschaften des Mediums selbst bestimmt oder ergeben sich aus dem Verhalten anderer, das die Wahrnehmung des Mediums beeinflusst. Die hier relevanten Aspekte können in Abhängigkeit von ihrer Beständigkeit bzw. Beeinflussbarkeit in ein Kontinuum

⁴¹⁶ vgl. *Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 55f.*

eingeorndet werden, das entsprechend vom Medium „selbst bestimmte“ und von „außen gesteuerte“ Vertrauensfaktoren erkennen lässt, die darüber bestimmen, wie das Medium wahrgenommen wird.

Abbildung 35: Die Bestimmungsfaktoren des Medienvertrauens



Quelle: Eigene Darstellung.

Die obige Abbildung soll verdeutlichen, dass die Beurteilung von und das daraus resultierende Vertrauen in Medien von verschiedenen Aspekten abhängen, von denen die wichtigsten an dieser Stelle näher erläutert werden:

- Die **Funktionalität** bezeichnet dabei Medieneigenschaften, die für ein bestimmtes Medium typisch und weitgehend feststehend sind. Für das Medium PC wäre hier beispielhaft zu nennen, dass es sich um ein elektronisch basiertes Medium handelt, das sowohl schriftliche als auch sprachliche Kommunikationsinhalte transportieren kann.
- Das „**Handling**“ von Medien beschreibt die bei der deren Nutzung relevanten Aspekte. Synonym werden häufig Begriffe wie Benutzerfreundlichkeit oder Ergonomie verwendet, deren vorrangiges Ziel in der schnellen Erlernbarkeit sowie leichten, unproblematischen Handhabung technischer Systeme besteht und von Determinanten bestimmt werden, die im Jahr 1988 mit der DIN-Norm (Deutsches Institut für Normung) festgehalten werden.⁴¹⁷ Als wichtige Aspekte sind hier z.B. die Aufgabenangemessenheit, Selbsterklärungsfähigkeit und Fehlertoleranz zu sehen. Beim PC sind es z.B. Softwareeigenschaften, Menüführung oder Tastaturmerkmale, die das Empfinden des Anwenders nachhaltig beeinflussen und damit auch das Vertrauen in die Fähigkeiten des Mediums prägen.

⁴¹⁷ vgl. Hegner, I. T. 2001, S. 70.

- Die wahrgenommene **Zuverlässigkeit** eines Mediums ist einerseits von inhärenten Qualitätsmerkmalen abhängig, wird vor allem im Fall technischer Anwendungen jedoch auch bestimmt von Aspekten wie Wartung und Pflege. PCs müssen beispielsweise nicht nur bei der Anschaffung bestimmte Leistungsmerkmale erfüllen, sondern fortlaufend überprüft und bei Bedarf auch mit neuer Soft- oder Hardware erweitert werden, damit ihr störungsfreier Einsatz und Leistungsniveau über Jahre gewährleistet bleiben, um so das Vertrauen der Mitarbeiter in das Medium zu stärken. *Döring* umschreibt diese Form des Vertrauens als Faktoren, die das Medium als zusätzliches Artefakt der Kommunikation selbst betreffen, wie etwa die Leistungsfähigkeit und Kompatibilität der verwendeten technischen Systeme sowie deren Wartung und Pflege.⁴¹⁸
- Mit der **Verfügbarkeit** eines Medium wird ein geradezu banal klingender, jedoch wichtiger Punkt angesprochen, der deutlich macht, ob der Zugang zum Medium an allen relevanten Positionen im Unternehmen gesichert ist, damit Mitarbeiter zum einen darauf vertrauen können, zum gewünschten Zeitpunkt und am gewünschten Ort auf den benötigten Kommunikationskanal zugreifen zu können. Des Weiteren wird sichergestellt, dass Nachrichten aufgrund des gesicherten Medienzugangs auf Seiten des Empfängers ihr Ziel mit größter Wahrscheinlichkeit auch erreichen werden.
- Die **kollektive Medienwahrnehmung und –nutzung** verweist auf gesellschaftliche und kulturelle Bezüge des Medienvertrauens, womit Gemeinsamkeiten unter Mitarbeitern im Hinblick auf den kognitiven und behavioristischen Umgang mit Medien beschrieben werden (vgl. Kapitel 7.3.3). Damit eine effektive Mediennutzung umsetzbar wird, ist das Vertrauen auf gemeinsame Einschätzungs- und Einsatzmuster von Medien unverzichtbar, um die Gefahr von Missverständnissen und unterschiedlichen Erwartungshaltungen zu minimieren.

Diese Punkte offenbaren, dass personelles, institutionelles und ontologisches Vertrauen auch für das Medienvertrauen eine wichtige Rolle spielen. So ist die wahrgenommene Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit von Medien direkt mit dem Vertrauen in die Institution verbunden, dass diese Willens und in der Lage ist, Medien in benötigtem Umfang bereitzustellen und - vor allem im Hinblick auf sensible technische Medien - sorgsam zu

⁴¹⁸ vgl. *Döring*, N. 2000, S. 36.

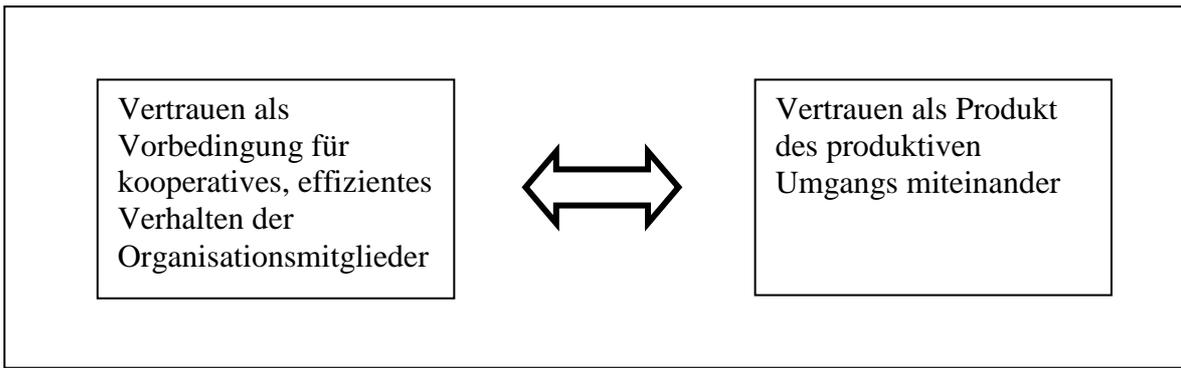
pflegen, um das Vertrauen in sie zu stärken. Die enge Verbindung zwischen medialem und personellem Vertrauen ergibt sich daraus, dass die Zuverlässigkeit von Medien, auch wenn sie von Institutionen sicherzustellen ist, letztlich von Personen realisiert wird, denen Vertrauen entgegengebracht werden muss, wie z.B. IT-Spezialisten. Zudem deuten die weiter oben angesprochenen Gemeinsamkeiten im Sinne kultureller Werte im Unternehmen gleichfalls auf die Relevanz von personellem Vertrauen für das Medienvertrauen hin, da das Medienverhalten anderer immer auch die eigene Wahrnehmung beeinflusst. Ontologisches Vertrauen präformiert sozusagen den Umgang mit Medien, indem sich der Rückgriff auf die eigenen Erfahrungen und die daraus entworfene kognitive Landkarte auf die persönliche Nutzung dieser niederschlägt, sodass auch an dieser Stelle eine starke Korrelation der Vertrauensarten deutlich wird.

Um eine Optimierung des Medienvertrauens zu erreichen, muss nach Wegen gesucht werden, dessen einzelne Bereiche positiv zu beeinflussen. Klar ist dabei, dass solche Bemühungen sich vor allem auf die äußerlich beeinflussbaren Aspekte konzentrieren müssen, da die Funktionsfähigkeit und das „Handling“ nur in äußerst begrenztem Umfang bzw. mit vergleichsweise hohem Zeit- und Kostenaufwand veränderbar sind. In diesem Bereich muss durch geeignete Schulungs- und „Auffrischungsmaßnahmen“ die Akzeptanz und der Umgang mit dem Medium verbessert werden, um entsprechende Kompetenzen zu vermitteln, die Mitarbeiter auf den gleichen Wissensstand bringen und so gemeinschaftliche Sinnbezüge schaffen, wie sie später ausführlich diskutiert werden (vgl. Kapitel 7.3.2). Die Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit von Medien obliegt dem Unternehmen und muss unbedingt planvoll und unter Rückgriff auf die nötigen Mittel und das entsprechende Know-how erfolgen. Einsparungen können in diesem Bereich schnell zu fatalen Konsequenzen führen, da kurzfristige Lähmungserscheinungen im Bereich der IK für den Fall drohen, dass Informations- und Kommunikationstechnologien nicht einwandfrei funktionieren oder sich Nutzungsfehler einschleichen, die ihrerseits zu Vertrauensverlust auf Seiten der Mitarbeiter führen.

6.4.1.3.2 Vertrauenswirkung in der (Medien-)Kommunikation

Verschiedene in der einschlägigen Literatur zu findenden Belege weisen darauf hin, dass Vertrauen und Kommunikation in einem wechselseitigen Einflussverhältnis zueinander stehen, das von *Schweer/Thies* wie folgt aufgefasst wird:

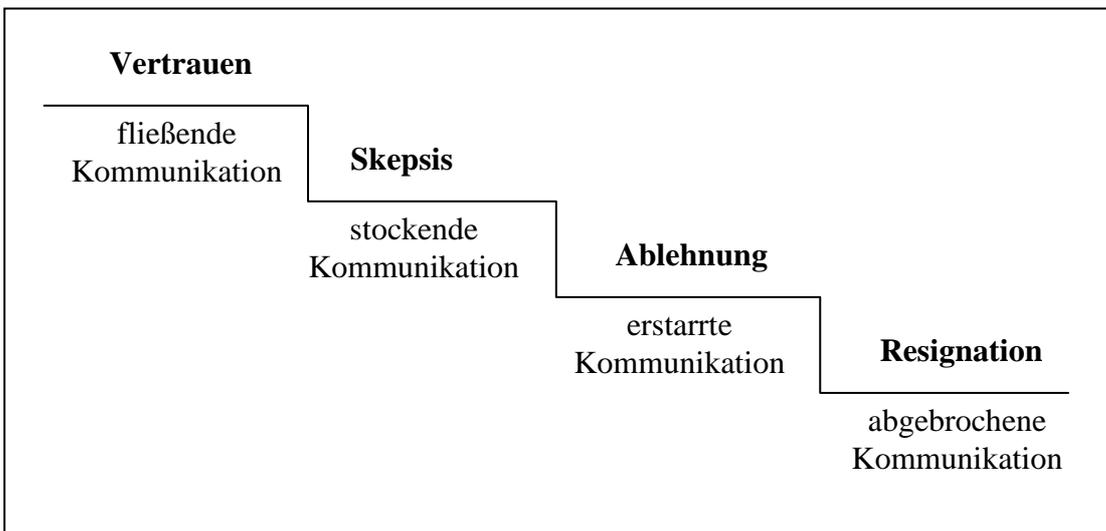
Abbildung 36: Das dialektische Verhältnis von Vertrauen und Kommunikation



Quelle: Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 80.

Auch *Pribilla et al.* halten in diesem Zusammenhang fest: „Über Kommunikation wird Vertrauen geschaffen, Sympathie und Antipathie hergestellt, wird eine Beziehung gepflegt oder gestört.“⁴¹⁹ Das folgende Stufenmodell von *LeMar* zeigt, auf welche Weise die Entwicklungen von zwischenmenschlichen Beziehungen und Kommunikationsprozessen aneinander gekoppelt sind:

Abbildung 37: Kommunikation im zunehmenden Konfliktfall



Quelle: LeMar, B. 1997, S. 179.

Bei einer gestörten Vertrauenslage zwischen Personen ist der Darstellung zufolge gleichzeitig zu erwarten, dass auch der Informationsaustausch zwischen ihnen erheblich leidet. Anders betrachtet machen die abgezeichneten einzelnen Stufen deutlich, wie sensibel Menschen auf von ihnen wahrgenommene kommunikative Defizite reagieren, da sie das Vertrauensverhältnis nachhaltig schädigen. Ziel muss es sein, die von *LeMar*

⁴¹⁹ Pribilla, P. et al. 1996, S. 13.

skizzierte Kommunikationserosion zu vermeiden, um eine Eskalation der Situation und das damit verbundene Abrutschen der Kommunikation auf eine tiefer gelegene Stufe zu verhindern.

Vertrauen, so wird anhand der hier aufgegriffenen Ausführungen verschiedener Autoren deutlich, ist in seiner Entstehung und Entwicklung stets auf Kommunikation als Vermittlungsinstanz zur Signalisierung von Vertrauenswürdigkeit angewiesen. "Vertrauen verfestigt sich demnach in zirkulären Kommunikationsprozessen; ohne diese ist Vertrauen offensichtlich nicht denkbar, sind Organisationen nicht denkbar."⁴²⁰ Diese Argumentation aufgreifend lässt sich schlussfolgern, dass Kommunikation als Wegbereiterin des Vertrauens in gewisser Weise auch sich selbst beeinflusst und fördert, da Vertrauen wiederum als wichtige Voraussetzung für Kommunikation anzusehen ist, worauf an späterer Stelle näher eingegangen werden soll.

Klöfer betont, dass Kommunikation eine Vertrauensbasis braucht, weil Kommunikationsprozesse nicht als separate Einzelmaßnahmen erfolgreich verlaufen können, solange nicht eine tragfähige Vertrauensgrundlage zwischen den Beteiligten entstanden ist.⁴²¹

Im Hinblick auf die Funktionsweise des Unternehmens als Informationen verarbeitende Institution hält *Kahle* fest, dass eine Organisation als System von Menschen und gegebenenfalls einigen von ihnen genutzten Maschinen und Anlagen prima facie über kein eigenes Verarbeitungssystem für Reize (Stimuli) verfügt, dass sich erst in Form der Organisation durch wechselseitig aufeinander bezogene Verhaltenserwartungen entwickelt.⁴²² Es wird hier deutlich, dass Vertrauen bei jeglicher Kommunikation in Organisationen eine Rolle spielt, da Verhaltenserwartungen immer von einem gewissen Grad an Unsicherheit bezüglich ihrer Erfüllung geprägt sind. Dabei verstärken medienbedingte Einflüsse auf die Informationsprozessierung das in diesem Zusammenhang empfundene Risiko tendenziell noch, da die Distanz der Kommunizierenden zu zusätzlichen Unsicherheiten durch verstärkte Informationsasymmetrien führt.

Die vorangestellten Ansichten verschiedener Autoren zeigen, dass sich das „Informationsverarbeitungssystem“ Unternehmen in gewisser Weise erst durch Erwartungen bezüglich des Handelns anderer herausbilden kann. Diese Annahmen sind ihrerseits wiederum direkt an die Vertrauenslage im sozialen System gekoppelt, da erst

⁴²⁰ Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 60.

⁴²¹ vgl. Klöfer, F. 2003, S. 64.

⁴²² vgl. Kahle, E. 1999a, S. 10.

durch Vertrauensgewährung bestimmte Handlungen und Handlungsfolgen von vorneherein ausgeschlossen werden können,⁴²³ um dem Einzelnen die Orientierung und Planung des eigenen Handelns zu erleichtern.

„Vertrauen steht in Zusammenhang mit zeitlicher und räumlicher Abwesenheit. Wenn man es mit jemandem zu tun hätte, dessen Handeln ständig sichtbar wäre und dessen Denkvorgänge offen zutage lägen, wäre Vertrauen ebenso wenig nötig wie im Falle eines Systems, über dessen Funktionsweise man alles wüsste (...). (...) doch die Hauptbedingung der Vertrauenserfordernisse ist nicht das Fehlen von Macht, sondern das Fehlen vollständiger Informationen.“⁴²⁴

Giddens unterstreicht mit dieser Aussage die überragende Bedeutung von Vertrauen für die Medienkommunikation, da er direkt auf den hier typischen räumlich und/oder zeitlich getrennten Verlauf von Versand und Empfang einer Information hindeutet. Vor allem die Distanzen in der indirekten Informationsprozessierung machen Vertrauen zu einem für diese relevanten Erfolgsfaktor, da die zwischen kognitiven Systemen immer vorhandene Informationsasymmetrie durch die Informationsfilterwirkung und eingeschränkte Interaktivität weiter verstärkt wird. Dieser Koordinationsmechanismus gewinnt als Voraussetzung für eine erfolgreiche Informationsprozessierung hinsichtlich der bereits angedeuteten Brisanz der Komplexitätsreduktion im Medienkommunikationsprozess weiter an Bedeutung (vgl. Kapitel 6.3.2). Eine entsprechende Funktionsweise erkennt auch *Luhmann*, der den komplexitätsreduzierenden Charakter von Vertrauen vor allem darin begründet sieht, dass es Kontingenzen reflektiert.⁴²⁵ Die durch Medien häufig eingeschränkte Rückkopplungsmöglichkeit im Kommunikationsprozess, verbunden mit der daraus resultierenden Unsicherheit bezüglich der Reaktion des Empfängers auf Senderseite, unterstreicht die hohe Bedeutung von Vertrauen als Mittel zur Komplexitätsreduktion im Medienkommunikationsprozess.

Vertrauen erleichtert den Umgang mit den medienbedingten strukturellen Veränderungen der Kommunikation, da es die Kontrolle ihrer Wirkung in gewisser Weise überflüssig werden lässt. Auf Senderseite wirkt Vertrauen kommunikationsförderlich, weil ein angemessenes Verhalten des Empfängers als Reaktion auf die gesendete Nachricht als gewährleistet gilt. Vertrauen ist somit eine Entscheidung gegen Überprüfung und kann in diesem Sinne als Substitut für Kontrollmechanismen eingesetzt werden,⁴²⁶ deren

⁴²³ vgl. Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 12.

⁴²⁴ Giddens, A. 1995, S. 48.

⁴²⁵ vgl. Luhmann, N. 2000, S. 27ff.

⁴²⁶ vgl. Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 18. M.w.V..

ausschweifender Einsatz im Unternehmen weder erwünscht noch zweckdienlich ist, da er auf Seiten der Mitarbeiter schnell zu Motivationsverlusten führt und auf Seiten des Unternehmens Zusatzkosten verursacht.

Vertrauen ist demzufolge als eine feste, unverzichtbare Hilfsgröße der Medienkommunikation zu verstehen, die im Unternehmen gezielt initiiert und gepflegt werden muss, damit das soziale System funktionsfähig bleibt.

Dabei darf nicht übersehen werden, dass im Falle einer unüberlegten bzw. ungerechtfertigten Gewährung von Vertrauen auch eine Kehrseite der Medaille existiert, da ein Kontrollverzicht auch ausgenutzt werden kann, indem die Unwissenheit anderer durch opportunistisches Verhalten zum eigenen Vorteil ausgenutzt wird. Vertrauen wird auf diese Weise zumindest für den Fall nachhaltig zerstört, dass das Fehlverhalten im Nachhinein aufgedeckt wird. Auch im Medienkontext gilt, dass ein „blindes“ Vertrauen ihrer Nutzer schnell zu Problemen führen kann, wenn Informationen z.B. aufgrund mangelnder Zuverlässigkeit oder Störungen in der Funktionsweise des Informationsträgers den Adressaten verfälscht bzw. gar nicht erreichen. Nicht die unlauteren Absichten, sondern eine mangelnde Leistungsfähigkeit der Medien kann hier zu Kommunikationsstörungen führen, die durch ein gesundes Maß an Kontrolle zu vermeiden sind. Denn so ist die Gefahr eines zwischenmenschlichen Beziehungsschwunds und eines Vertrauensverlusts in der Beziehung zwischen Mensch und Medium auszuschließen.

Folgend werden verschiedene Ansätze und Ansichten bezüglich der für die Entstehung von Vertrauen verantwortlichen Aspekte dargestellt, um daran anschließend die gezielten Initiierungsmöglichkeiten der Koordinationsweise ausloten zu können.

6.4.1.4 Vertrauensentstehung

Innerhalb der wissenschaftlichen Erforschung des Vertrauensphänomens sind zwei gegensätzliche Strömungen erkennbar, die ganz unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich seiner Entstehung vertreten.

Die eine Autorengruppe folgt dabei lerntheoretischen bzw. tiefenpsychologischen Konzepten und geht davon aus, dass Vertrauen als personale Variable und damit stabile Persönlichkeitseigenschaft anzusehen ist. So argumentiert würde man *Erikson* folgen, der die Meinung vertritt, dass bereits in der frühesten Kindheit ein Urvertrauen erworben wird, das sich im Sinne eines „Sich-Verlassen-Könnens“ auf die Welt insgesamt und seine

Bezugspersonen im Besonderen bezieht.⁴²⁷ Im Unterschied dazu ist *Rotter* der Auffassung, dass sich Vertrauen über die Erfahrung in der jeweiligen sozialen Lerngeschichte aufbaut, also eine generalisierte Erwartungshaltung anderen Personen gegenüber darstellt.⁴²⁸ Beide Autoren gehen davon aus, dass Menschen nie völlig neutral in eine neue Beziehung eintreten, da Erfahrungen aus der Vergangenheit zur Ausprägung eines generalisierten Grundvertrauens geführt haben, das Individuen dazu veranlasst, bei neuen Kontakten eine Art Vertrauensvorschluss zu gewähren.

Einen dazu konträren Ansatz vertreten *Deutsch* und seine Schüler, die in Vertrauen eine situative Variable sehen. Die Entstehung von Vertrauen erfolgt dieser Theorie nach abhängig von konkreten Situationen, die eine Handlungsentscheidung herbeiführen. Eine Vertrauenshandlung gilt diesem Verständnis nach dann als wahrscheinlich, wenn das Resultat eigenen Handelns ungewiss ist und dieses Resultat vom Verhalten anderer abhängt; zudem muss der mögliche entstehende Schaden im Falle eines Vertrauensbruchs ungleich größer sein als der Nutzen bei ausbleibender Enttäuschung.⁴²⁹ Personen werden in solchen Situationen immer wieder aufs Neue darüber entscheiden, ob sie Vertrauen gewähren wollen oder nicht.

Die Einschränkung der Perspektive auf eine der beiden Denkrichtungen hat sich in der Vergangenheit als wenig zielgerichtet erwiesen, weshalb schließlich ein neuer Weg eingeschlagen wurde, der beide Konzepte berücksichtigt. Die so genannten interaktionistischen Ansätze propagieren, dass sowohl Prägungen der Vergangenheit als auch gegenwärtige Impulse das "Vertrauensverhalten" von Personen beeinflussen. Die sich daraus ergebende Untersuchungsgrundlage erweist sich als vergleichsweise realitätsnah und viel versprechend, da sie ein breites Spektrum unterschiedlicher an der Vertrauensbildung beteiligter Einflussfaktoren in die Beobachtung integriert.

Ein speziell auf die Erklärung der Vertrauensentstehung am Arbeitsplatz ausgerichtetes Modell stammt von *Shapiro* et al., die davon ausgehen, dass die Entwicklung von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen in zeitlicher Abfolge auf drei Ebenen erfolgt:⁴³⁰

1. Auf der ersten Stufe basiert Vertrauen zunächst auf Kalkulation und Abschreckung ("calculus-based trust"), wobei die Bestrafung im Falle eines vertrauenswidrigen Handelns eine wichtige Rolle spielt, da Sanktionen⁴³¹ zur Regulation der

⁴²⁷ vgl. Erikson, E. H. 1966. Zit. in: Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 5.

⁴²⁸ vgl. Rotter, J. B. 1971, S. 443ff.

⁴²⁹ vgl. Deutsch, M. 1958, S. 266.

⁴³⁰ vgl. Shapiro, D. et al. 1992, S. 365ff.

⁴³¹ Da Kontrollmechanismen auf dieser Stufe eingesetzt werden können ist fraglich, ob in dieser Phase überhaupt von Vertrauen gesprochen werden sollte.

Beziehung eingesetzt werden können. In diesem Frühstadium wird vor allem die Konsistenz im Verhalten der Interaktionspartner als Vertrauenskriterium herangezogen.

2. Auf der zweiten Stufe sind bereits Erfahrungen im Umgang miteinander gesammelt worden, sodass durch Kommunikation generierte Informationen über die jeweils andere Partei vorliegen, die Vertrauen generieren (“knowledge-based trust”).
3. Auf der höchsten Stufe sind die jeweiligen Intentionen, Werte und Normen des anderen soweit bekannt, dass eine gemeinsame Basis entstanden ist (“identification-based-trust”). Vertrauen wird hier durch Gemeinsamkeiten generiert, die die Akteure dazu veranlassen, ihr Verhalten gegenseitig aneinander auszurichten.

Anhand der hier unterschiedenen drei Entstehungsphasen wird deutlich, dass die Entwicklung von Vertrauen Zeit braucht, also auf eine gewisse Interaktionsgeschichte angewiesen ist, die *Schweer/Thies* als „Historizität“ bezeichnen.⁴³² Zwar ist der erste gewonnene Eindruck für die weitere Entwicklung einer Vertrauensbeziehung von großer Bedeutung, muss jedoch immer in Verbindung mit Folgeereignissen betrachtet werden. Die Richtigkeit vertrauensvollen Handelns hängt dabei davon ab, ob es honoriert oder gebrochen wird, weshalb erst im Nachhinein erkennbar wird, ob zu vertrauen auch die richtige Entscheidung war.⁴³³

6.4.1.5 Vertrauensgenerierung

Die Tatsache, dass Vertrauen ein vergleichsweise junges Themengebiet in der organisationstheoretischen Literatur ist, spiegelt sich auch in den wenigen existierenden Ansatzpunkten wieder, die sich mit den Möglichkeiten einer aktiven Einflussnahme auf die Entstehung und Entwicklung dieses Phänomens beschäftigen.

Beckert et al. sehen folgende sieben Faktoren für die Aufrechterhaltung von Vertrauen in Zeiten des Wandels verantwortlich, wobei die Ergebnisse nicht zuletzt aufgrund der Allgegenwärtigkeit von “Change-Prozessen” für so gut wie alle Unternehmen interessante Ansatzpunkte liefern dürften:⁴³⁴

⁴³² vgl. *Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 18.*

⁴³³ vgl. *Luhmann, N. 2000, S. 29.*

⁴³⁴ vgl. *Beckert, J. H. et al. 1998, S. 64f.*

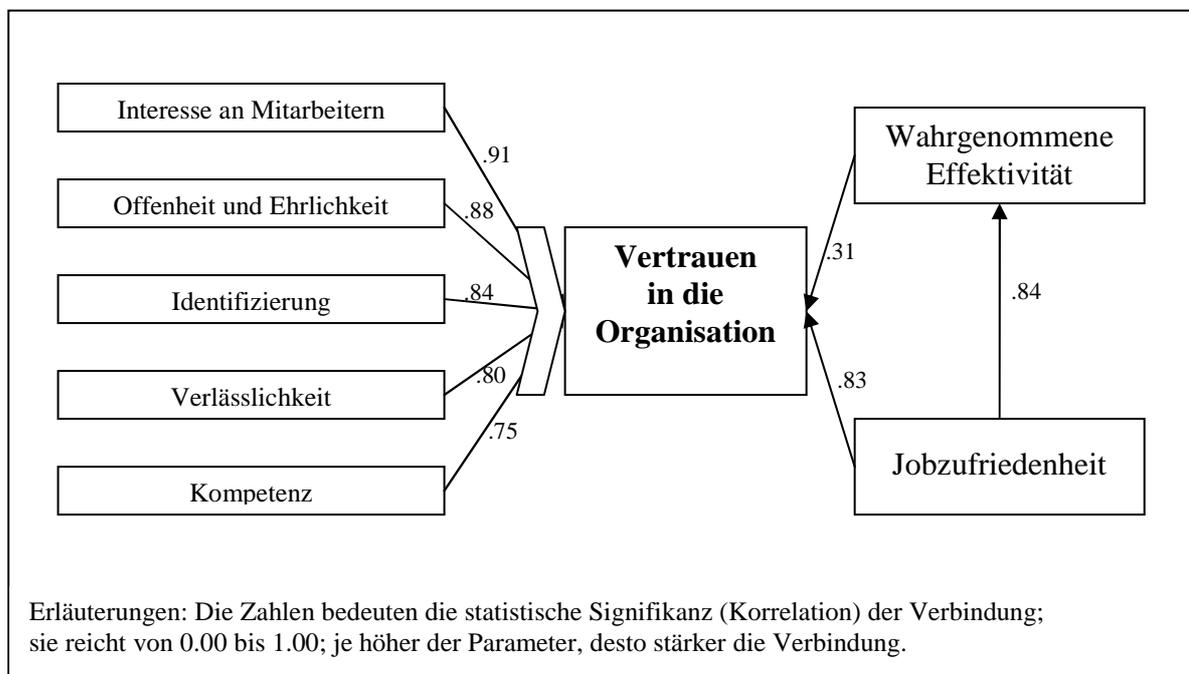
- **Visioning:** Gemeinsame Zielsetzungen durch verbindliche und verlässliche Absprachen führen zu einem subjektiven Gefühl von Sicherheit und Akzeptanz. Gemeinsam abgesteckte Ziele fördern das Zusammenwirken und machen transparent, worauf sich Mitarbeiter auch in der Zukunft verlassen können bzw. wohin die Entwicklung gehen soll.
- **Persönlicher Kontakt:** Vertrauen bildet sich über wiederholte und dichte Interaktion, was darauf hindeutet, dass die “Offenheit” und positive Grundhaltung von Vorgesetzten als zentrale Forderungen anzusehen sind, um Vertrauenserosion zu verhindern. Persönliche Kontakte und die Transparenz der Führungsentscheidungen sind folglich Voraussetzungen für einen vertrauensvollen Umgang miteinander.
- **Zukunftsorientierte Planungssicherheit:** Längerfristige Ziele binden den Mitarbeiter in vertrauenssichernde Strukturen und intensivieren so die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, da durch Zukunftsorientierung gleichzeitig das Vertrauen gestärkt wird.
- **Controlling der Kontrolle:** Es ist fortlaufend zu kontrollieren, in welchen Bereichen Kontrolle wirklich nötig ist, um diese auf einem möglichst niedrigen Niveau zu halten, wodurch der Abstieg in eine Organisationsstruktur des “Nicht-trauens” verhindert wird.
- **Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit und Transparenz** durch Kommunikation: Die Berechenbarkeit und Konstanz des Handelns wirkt vertrauensfördernd. Authentizität spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, da sie Zuverlässigkeit signalisiert, die wiederum positiv auf das entgegengebrachte Vertrauen wirkt (vgl. Kapitel 8.1.6).
- **Zugehörigkeit:** Mitarbeiter sollen sich als Mitglieder fühlen, damit das Unternehmen nicht als Zwangsgemeinschaft wahrgenommen wird, wodurch eine Überbetonung von Individualzielen entstehen könnte, die nicht mit dem Unternehmensziel konform ist. Mitarbeiter, die sich als Teil eines Ganzen sehen und dieses aktiv mitgestalten können, werden von sich aus gemeinsam arbeiten und nicht neben- oder gar gegeneinander.
- **Fehler akzeptieren** statt sanktionieren: Eine Fokussierung von Fehlern, die sich durch eine Bestrafung dieser äußert, ist tief in unserer Gesellschaftskultur verankert, wirkt sich jedoch vertrauensmindernd und kommunikationshemmend aus. Mitarbeiter müssen dazu ermutigt werden, ohne Angst vor Sanktionen ihre Ideen

und Meinungen frei zu äußern und Fehler zuzugeben, indem diese als Lernchance verstanden werden. Nur so kann das Wissen des Einzelnen nutzbar gemacht und ein Klima des Vertrauens realisiert werden.

Die hier vorgestellten sieben Punkte zeigen Ansätze zur Unterstützung eines vertrauensvollen Miteinanders in Unternehmen auf und verdeutlichen zudem, welche diesbezüglich relevanten Bereiche besondere Beachtung finden sollten. Auch wenn die Punkte an dieser Stelle im Einzelnen nicht weiter vertieft werden können, ist doch auffallend, dass die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitern als Teil des personellen Vertrauens neben der schwerpunktmäßig aufgegriffenen Vertrauensbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern kaum Beachtung findet, was den weiteren Forschungsbedarf auf diesem Gebiet unterstreicht.

Die folgend dargestellten Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2003 verdeutlichen das Verhältnis von Vertrauen in Organisationen und anderen für den Erfolg von Unternehmen relevanten Aspekten in Zahlen, wobei auch hier lediglich die institutionelle Vertrauensform berücksichtigt wird.

Abbildung 38: Modell des Vertrauens in Organisationen



Quelle: Gillis, T. (IABC) 2003 (PR Coalition summit on restoring public trust in corporate America 01/03).
Zit. in: Götz, K. 2005, Onlinequelle.

Abbildung 38 zeigt auf, inwieweit bestimmte Phänomene das einer Organisation entgegengebrachte Vertrauen beeinflussen. Für das Thema dieser Arbeit ist vor allem

interessant, dass das Verhalten der Führung offensichtlich maßgeblich über das Ausmaß des von Mitarbeitern gewährte Vertrauen in die Unternehmung entscheidet, da Punkte wie ein offener und ehrlicher Umgang miteinander, ein bekundetes Interesse an der Belegschaft und eine hohe Verlässlichkeit auf Aspekte verweisen, die auch in der Managementliteratur zu finden sind. Führungsprozesse sind demzufolge gleichfalls für das Kommunikationsgeschehen im Unternehmen äußerst bedeutsam und werden deshalb an späterer Stelle nochmals aufgegriffen und ausführlich diskutiert (vgl. Kapitel 8.1).

6.4.2 Kultur als Koordinationsweise der (Medien-)Kommunikation

Nachdem im letzten Kapitel Vertrauen als Koordinationsmechanismus der Kommunikation diskutiert wurde, soll nun untersucht werden, inwiefern kulturelle Werte eben diese Funktion wahrnehmen können. Es ist zunächst festzuhalten, dass die Kultur in Form von Gemeinsamkeiten einer Gruppe von Personen Einfluss auf das im Unternehmen festzustellende Vertrauen übt. Daran wird die enge Verbindung zwischen beiden Erscheinungen sichtbar, wie sie auch von verschiedenen Autoren betont wird. So konstatiert *Vogt*, dass Sozialisation und die damit verbundene Entstehung kognitiver Rahmen in Form kultureller Bezüge Instrumente zum Aufbau und zur Erhaltung vertrauensbasierter Koordination sind.⁴³⁵ Normen und Werte bilden demzufolge eine Grundlage für Vertrauen, dass sich erst auf der Basis von Gemeinsamkeiten entwickeln kann.⁴³⁶ Auch *Shaw* beschreibt verschiedene Kulturelemente, auf die besonders solche Organisationen angewiesen sind, die sich durch ein ausgeprägtes gegenseitiges Vertrauen ihrer Mitglieder als Grundlage für effektives gemeinsames Handeln auszeichnen.⁴³⁷

Vergessen werden darf dabei nicht, dass umgekehrt argumentiert eine Entstehung kultureller Werte ohne ein vorhandenes gegenseitiges Grundvertrauen unmöglich ist. Daraus kann man schlussfolgern, dass die beiden hier aufgegriffenen Koordinationsweisen einander gegenseitig beeinflussen und bedingen, da sie ihre volle Wirkungskraft nicht ohne Rückgriff aufeinander entfalten können.

6.4.2.1 Historische Forschungsansätze zur Unternehmenskultur

Erste Forschungsansätze zur Kulturbedeutung im organisationalen Kontext stammen aus den 1930er Jahren, als die Diskussion verschiedener „Wirtschaftsstile“ und die Definition

⁴³⁵ vgl. *Vogt*, J. 1997, S. 222.

⁴³⁶ vgl. *Fischer*, S. 2001, S. 106

⁴³⁷ vgl. *Shaw*, R. B. 1997, S. 139ff.

der Funktion des Unternehmensleiters als Gestalter und Verwalter „gemeinsamer Wertvorstellungen“ ins Blickfeld der Wissenschaft rückten.⁴³⁸

Auch wenn der Begriff Organisations- oder Unternehmenskultur erst später explizit benutzt wurde, richteten sich die Forschungsbemühungen schon früh auf ein Themenspektrum, das weit über eine rein technisch-funktionale Betrachtung der Organisation von Unternehmen hinausgeht. Nach einer ersten kurzen Phase der Beschäftigung mit dem Kulturphänomen in Organisationen verging einige Zeit ohne nennenswerte neue Erkenntnisse, bis in den 1950er Jahren das Interesse erneut aufflammte, wobei zwei zu unterscheidende Strömungen die Untersuchungen dominierten:⁴³⁹

- Das Comparative Management mit der Konvergenztheorie: Studien, die um die Feststellung von Ähnlichkeiten zwischen Unternehmen bemüht sind, wobei unterstellt wird, dass vorhandene Unterschiede sich mit der Zeit reduzieren werden.
- Die offene System- sowie die Kontingenztheorie: In diesem Fall wird Kultur thematisiert, indem der sich ausbreitende Konflikt zwischen Werthaltungen der Organisationsmitglieder und den von Organisationen eingesetzten Kontroll- und Anordnungsmaßnahmen aufgegriffen wird.

Diese beiden theoretischen Grundformen hatten noch ein sehr vages Verständnis vom Phänomen Unternehmenskultur, was sich zwangsläufig auch auf ihre Aussagekraft auswirkte. Erst im Rahmen einer Neuordnung der wissenschaftlichen Bemühungen in den 1980er Jahren gelang es, den Kulturbegriff als eigenständigen Begriff in der einschlägigen Literatur zu etablieren. Es wurde so auf die häufig geäußerte Unzufriedenheit mit der in den 1970er Jahren dominierenden technokratisch orientierten Lehre von der Unternehmensführung reagiert.⁴⁴⁰ Wegweisend für moderne Forschungsansätze war dabei das Buch „Corporate Culture“ von Deal und Kennedy, die mit ihrem Werk als erste explizit auf die Organisations- oder Unternehmenskultur verwiesen und damit Ansatzpunkte für eine tief greifende Auseinandersetzung mit dem Themengebiet lieferten.⁴⁴¹

Während ein Großteil der Organisationskulturdebatte im deutschsprachigen Raum von jeher auf die Mitarbeiterorientierung ausgerichtet war, lag die Betonung in den USA zunächst vornehmlich auf der Kunden- und Qualitätsorientierung, also der direkt nach

⁴³⁸ vgl. Böhle, F./Bolte, A. 2002, S. 39. M.w.V..

⁴³⁹ vgl. Witzer, B. 1992, S. 68f.

⁴⁴⁰ vgl. Osterloh, M. 1988, S. 2.

⁴⁴¹ vgl. ausführlich: Deal, T./Kennedy, A. 1987.

außen gerichteten Wirkungsweise von Kultur. Eine Umorientierung wurde vor allem durch die Arbeiten von *Schein* angestoßen, der die Eigenheiten des Individuums und der Gruppe konsequent in seine Betrachtungen mit einbezog, um sich so dem ursprünglichen, kulturanthropologischen bzw. kulturtheoretischen Konzept anzuschließen, dass dem Individuum bzw. der Gruppe eine Hauptrolle in der Diskussion zuweist. *Deutschmann* hält fest, dass das Ziel der betriebswirtschaftlichen Organisationskulturdebatte nun die Erkundung der Möglichkeiten zur Steuerung lebensweltlicher Kommunikation und der ihr inhärenten Symbolstrukturen und normativen Orientierungen ist.⁴⁴²

In dieser Arbeit soll die Bedeutung von Kultur für das Geschehen innerhalb von Unternehmen im Vordergrund stehen, weshalb der Fokus hier auf der vordergründig nach innen gerichteten Wirkung des Phänomens liegt, die folgend näher präzisiert wird.

6.4.2.2 Kultur und Identifikation im organisationalen Kontext

Das in den 1980er Jahren zu verzeichnende gesteigerte Interesse am Phänomen Unternehmenskultur warf die Frage danach auf, wie das Konstrukt in die bisherigen Erkenntnisse und Theorien der Betriebswirtschaftslehre integriert werden konnte. Zu klären war in diesem Zusammenhang zunächst, wie sich die beiden Begriffe Organisation und Kultur voneinander abgrenzen lassen, da sie ihrer Definition nach eine Reihe von Ähnlichkeiten aufweisen.

Festzuhalten ist, dass sich sowohl der Kultur- als auch der Organisationsbegriff mit dem Verhalten von Gruppen beschäftigt, die sich von der Gesamtheit durch bestimmte Merkmale abheben. „Organisation ist bestimmt durch korrespondierende Verhaltenserwartungen, die durch gemeinsame Werte (gemeinsame Kultur) bedingt sein können, aber auch auf andere Weise, z.B. durch Zweckrationalität, die notwendige Systemkonformität herstellen.“⁴⁴³ *Kahle* folgend lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmenskultur als ein möglicher Bestimmungsfaktor von Verhaltenserwartungen die Organisation unterstützt und dieser so in gewisser Weise vorgeschaltet ist. Eine zentrale Funktion der Unternehmenskultur besteht seiner Ansicht nach darin, dass sie die Unternehmensidentität zum einen darstellt und zum anderen vermittelt.⁴⁴⁴ Das hier skizzierte wechselseitige Einflussverhältnis von Identität und Kultur markiert ein wichtiges

⁴⁴² vgl. *Deutschmann*, C. 1989, S. 382.

⁴⁴³ vgl. *Kahle*, E. 1988, S. 3.

⁴⁴⁴ vgl. a.a.O., S. 4.

Unterscheidungsmerkmal von Kultur und Organisation, die sich auf korrespondierende Verhaltenserwartungen bezieht und nicht auf identitätsstiftende Elemente.

Wahren betont, dass die Begriffe Unternehmenskultur und -identität in der Literatur nicht selten gleichbedeutend verwendet werden: „Wie ein Mensch entwickelt sich auch ein Unternehmen zu einer sozialen (korporativen) Persönlichkeit, einer Unternehmens-Persönlichkeit (...). Diese Unternehmens-Persönlichkeit wird heute sehr häufig mit dem Begriff Unternehmenskultur umschrieben.“⁴⁴⁵ Eng verbunden mit der Persönlichkeitsbildung von Unternehmen ist also die Identifikation der Mitarbeiter mit eben diesem, wobei *van Dick* diesbezüglich feststellt, dass Identifikation den Prozess bzw. Zustand der Internalisierung der Organisationsidentität bei den Mitarbeitern beschreibt.⁴⁴⁶ Während mit Identität sowohl die von außen (durch die Öffentlichkeit) als auch die von innen (durch Mitarbeiter) erfolgende Wahrnehmung der Organisation thematisiert wird, geht es bei der Identifikation um die Bindung von Mitarbeitern an die Organisation, also ein ausschließlich internes Phänomen. „Der Begriff Identifikation ist dem Lateinischen entlehnt und setzt sich aus den Wörtern „idem“ (derselbe) und „facere“ (machen) zusammen.“⁴⁴⁷

Die einzigartige Unternehmensidentität ergibt sich im Wesentlichen daraus, dass Mitarbeiter als zentraler Bestandteil der Organisation sich mit den äußeren und inneren Werten dieser identifizieren. Im organisationalen Kontext beschreibt Identifikation daher das Phänomen einer besonderen ganzheitlichen Bindung zwischen einer Organisation und ihren Mitgliedern. Die Identifikation äußert sich, indem man sich zugehörig fühlt und man Erfolge, Misserfolge und Ziele der Organisation übernimmt.⁴⁴⁸

„Identifikation mit dem Unternehmen geht über das kalkulative Engagement hinaus und reicht in das moralische Engagement hinein. Dies bedeutet, dass die Bindung nicht auf Grund der gewährten Belohnung entsteht, sondern auf Grund des Umstandes, dass der einzelne die Ziele der Organisation zu den seinen macht und erlebnismäßig selbstbestimmt vertritt.“⁴⁴⁹

Van Dick unterscheidet vier Dimensionen, an denen die Entstehungsstufen von Identifikation erkennbar werden:

⁴⁴⁵ Wahren, H.-K. E. 1987, S. 58.

⁴⁴⁶ vgl. Dick, R. van 2004, S. 45.

⁴⁴⁷ Burk, L. 2005, Onlinequelle.

⁴⁴⁸ vgl. ebd..

⁴⁴⁹ Rosenstiel, L. von/Stengel, M. 1987, S. 31.

Tabelle 5: Komponenten der Identifikation

Kognitive Dimension	Wahrnehmung und Feststellung der Person, dass Sie Mitglied einer sozialen Kategorie ist; kognitive Einschätzung ist abhängig vom sozialen Kontext.
Evaluative Dimension	Auf die Identifikation als Gruppenmitglied folgt die Bewertung, welche Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden (evaluative Komponente bestehend aus einer kognitiven Einschätzung und einer affektiven Bewertung der Attribute)
Affektive Dimension	Nach der Selbstkategorisierung und parallel zur Evaluation der Gruppenattribute kommt es zu der Identifikation mit der Gruppe, die die gefühlsmäßige Bewertung der Gruppenmitgliedschaft bezeichnet.
Konative Aspekte	Beschreibt, wie sehr das Verhalten des Einzelnen an den Werten und Zielen der Gruppe orientiert ist.

Quelle: vgl. Dick, R. van 2004, S. 15ff.

Auf die Wahrnehmung der Zugehörigkeit in der ersten Phase erfolgt die Bewertung des von außen wahrgenommenen Erscheinungsbildes (Image) der Gruppe. Parallel dazu entwickelt sich eine gefühlsmäßige Bindung an die Gruppe, deren Ausprägung wiederum bestimmt, inwieweit Personen dazu bereit sein werden, ihr Verhalten an die Kultur und die Ziele der Gruppe anzupassen.

Eine Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen bewirkt also, dass zunächst eine gefühlsmäßige Bindung erfolgt, um darauf aufbauend auch das Verhalten Einzelner auf die Ziele des gesamten Unternehmens hin auszurichten. Die Kultur spielt dabei eine wichtige Rolle, da sie dem Mitarbeiter in Form wahrgenommener Unternehmensrealität sozusagen als ein Identifikationsangebot unterbreitet wird, das angenommen oder abgelehnt werden kann und damit Aufschluss über die Beziehung zwischen beiden Parteien gibt.

„Es wird dabei deutlich, dass die affektive Bindung von Menschen (...) sich an und über konkrete Handlungen, Informationen und Gegenstände vermittelt.“⁴⁵⁰ Diese wiederum manifestieren sich in Form kultureller Werte, wie etwa Ritualen, Geschichten, Mythen, Symbolen und Artefakten.

„Die Erfolgsaussichten eines Unternehmens in der Marktwirtschaft nehmen erfahrungsgemäß vor allem dann zu, wenn sich unter seinen Mitarbeitern ein unverwechselbares kollektives Selbstverständnis herausbildet (...). Deshalb (...) [konzentrieren sich] marktstrategisch denkende Unternehmensleitungen und deren Berater darauf, durch eine wirkungsvolle Gestaltung und kommunikative Umsetzung von Leitbildern (images) die besten Fachkräfte an das Unternehmen zu binden, höhere Arbeitsleistungen bei den Beschäftigten zu stimulieren und den Betriebsgewinn kontinuierlich zu steigern. Dabei führen die von den Mitarbeitern eines Unternehmens geteilten

⁴⁵⁰ vgl. Kahle, E. 1991, S. 20.

Anschauungen, Werte und Ideale dazu, dass sich der einzelne mit dem Anliegen des gesamten Unternehmens identifizieren kann.“⁴⁵¹

Das Zitat verdeutlicht nochmals die identitätsfördernde Wirkung einer ausgeprägten Unternehmenskultur, durch die sich Mitarbeiter an das Unternehmen binden lassen und gleichzeitig ihr Verhalten an dessen Wohl ausrichten.

Kommunikation spielt bei der Entstehung und Entwicklung von Identifikation eine maßgebliche Rolle, da der verbale und nonverbale Informationsaustausch entscheidend zur Entstehung von Gemeinsamkeiten und Identität beiträgt. *Wahren* beschreibt die überragende Bedeutung von Informationsprozessen für Mitarbeiter und ihr Selbstverständnis, indem er festhält, dass durch Kommunikation das Individuum seine Identität gewinnt.⁴⁵²

„Die individuelle Identität entwickelt sich aus der sozialen Identität durch Übernahme, individuelle Interpretation und Modifikation der vorherrschenden Wertmaßstäbe und Verhaltensweisen. Dabei ist die Kommunikation, der Austausch mit der Umwelt von entscheidender Bedeutung. Zum einen erfolgt die Identitätsentwicklung über Kommunikationsprozesse, zum anderen muss ein Mensch mit der Umwelt kommunizieren, um als Individuum erkannt zu werden.“⁴⁵³

Wie anhand dieses Zitats deutlich wird, erkennt auch *Keller* die überragende Bedeutung von Kommunikation für ein ausgeprägtes individuelles und organisationales Identitätsbewusstsein. Wichtig ist bei der Förderung eines starken „Wir-Gefühls“ vor allem, dass in der Organisation oder einzelnen Organisationseinheiten für Menschen ausreichend Möglichkeiten bestehen, miteinander in Kontakt zu treten. Dabei gehören Teambesprechungen und klar geregelte Kommunikationswege und -möglichkeiten, aber auch eine Beschwerdekultur zu den Aspekten, die Mitarbeitern Orientierung und Wertschätzung vermitteln.⁴⁵⁴

Offenbar ist Identifikation heute als wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg anerkannt und Kommunikation als adäquates Mittel zur ihrer Initiierung etabliert. Dazu hält *Vinke* treffend fest: „Identifiziert sich eine Person mit einer Organisation, wird sie auch solche Verhaltensweisen zeigen, die den Zielen, Werten bzw. dem Wohl der

⁴⁵¹ Baumann, K.-D. 1994, S. 9.

⁴⁵² Wahren, H.-K. E. 1987, S. 39.

⁴⁵³ Keller, I. 1989, S. 42.

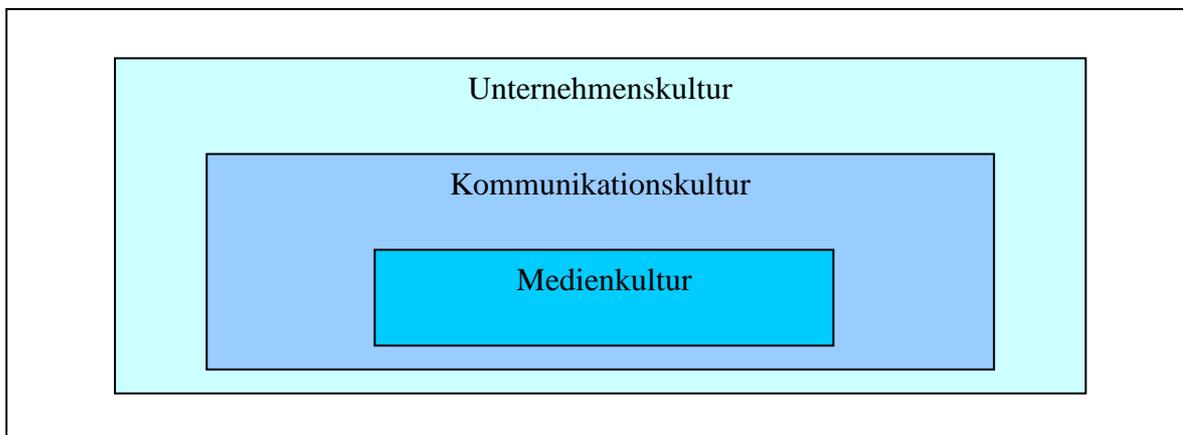
⁴⁵⁴ vgl. Dick, R. van, 2004, S. 57.

Organisation entsprechen.“⁴⁵⁵ Eine Umfrage unter Kommunikationsmanagern ergab, dass 99 Prozent dieser eine bessere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als das vorrangige Ziel der IK ansehen, wodurch dieser Aspekt die innerbetriebliche Offenheit, Transparenz und die Mitarbeitermotivation auf die Plätze verweist.⁴⁵⁶ Es darf dabei nicht übersehen werden, dass die einzelnen Zielgrößen aneinander gekoppelt sein können, da z.B. eine verbesserte Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen sich gleichzeitig förderlich auf die Motivation dieser auswirkt.

6.4.2.3 Kommunikationsrelevante Unternehmenskulturdimensionen

Ausgehend vom Unternehmenskulturbegriff, der alle anderen organisationsrelevanten Kulturebenen mit umfasst, lassen sich zwei weitere Ebenen identifizieren, die hinsichtlich der Informationsprozesse im Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Diese sind in die Unternehmenskultur eingebettet und können folgerichtig als Teilbereich dieser interpretiert werden.

Abbildung 39: Die kommunikationsrelevanten Kulturebenen des Unternehmens



Quelle: Eigene Darstellung.

In den nächsten Abschnitten soll im Detail erläutert werden, welche Bedeutungen sich hinter den drei hier abgezeichneten Kulturebenen verbergen und wie diese aufeinander bezogen das Geschehen im Unternehmen beeinflussen.

⁴⁵⁵ Vinke, A. 2005, S. 209.

⁴⁵⁶ vgl. Umfrage der TNS Emnid im Auftrag des Forum Corporate Publishing (FCP). Zit. in: Media & Marketing (k. A.) 2005, Onlinequelle.

6.4.2.3.1 Unternehmenskultur – Definitionsansätze und Verständnisgrundlage

Küsters fasst unter dem Begriff Kultur tradierte und grundlegend akzeptierte Orientierungen einer Gruppe von Menschen zusammen, die internalisiert sind und sich in Normen, Werten, Welt- und Menschenbildern, Symbolen, Mythen und Ritualen manifestieren.⁴⁵⁷

Das von *Küsters* vertretene Kulturverständnis verdeutlicht, dass Kultur den Mitgliedern einer Gemeinschaft als Orientierungshilfe dienen soll, die es ihnen erleichtert, sich mit ihrem Verhalten aufeinander einzustellen, um gemeinsam zum Erfolg der Gruppe beizutragen. Überträgt man diese Definition auf die betriebliche Wirklichkeit, so fällt der Blick auf die Unternehmenskultur, mit der auf Gemeinsamkeiten der Mitglieder dieser Form des sozialen Systems verwiesen wird. „Unternehmenskultur, das sind in erster Linie die Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Menschen im Betrieb.“⁴⁵⁸

Unter Unternehmenskultur versteht *Neuberger* eine erlernte, charakteristische Weise, in der Menschen als Organisationsmitglieder Erfahrungen verarbeiten und Probleme lösen.⁴⁵⁹

Anhand der beispielhaft angeführten Definitionen wird deutlich, dass mit Unternehmenskultur stets gleichzeitig auf etwas der Gemeinschaft Innewohnendes und auch etwas äußerlich Sichtbares verwiesen wird, sodass Kultur von einerseits impliziter und andererseits expliziter Natur ist.

Schein schlägt vor, Kultur „(...) als den gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe zu betrachten, der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, emotionalen und kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt.“⁴⁶⁰ Im Hinblick auf den Umgang mit dem Kulturbegriff im wissenschaftlichen Diskurs stellt *Schein* fest, dass in der Regel nur ein entscheidender Aspekt betont wird, nämlich dass bestimmte Dinge in Gruppen von ihren Mitgliedern geteilt oder gemeinsam vertreten werden.⁴⁶¹

„[Organizational culture is a] pattern of shared assumptions that a group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid (...).“⁴⁶² Diese Worte machen deutlich, dass geteilte Annahmen auf der Grundlage gemeinsamer Erfahrungen als wichtiges, wenn auch nicht einziges Erkennungsmerkmal für eine vorhandene Kultur zu verstehen sind, die dieser ihre

⁴⁵⁷ vgl. Küsters, E. A. 1998, S. 341.

⁴⁵⁸ Beyer, H. et al. 1995, S. 19.

⁴⁵⁹ vgl. Neuberger, O. 1985, S. 7.

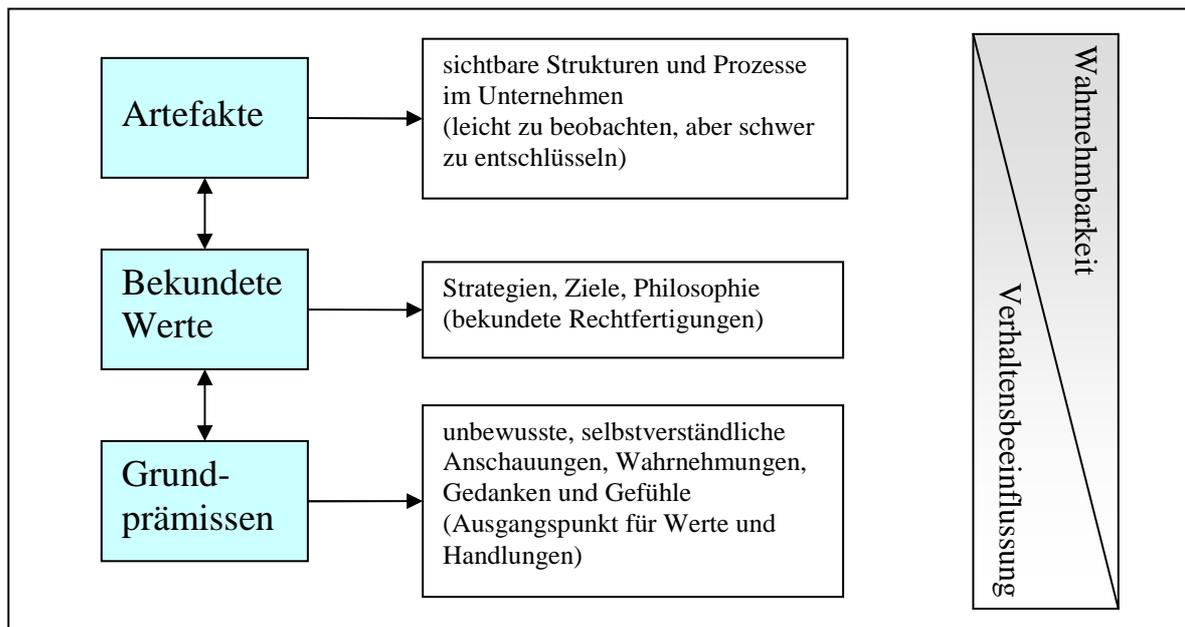
⁴⁶⁰ Schein, E. H. 1995, S. 23.

⁴⁶¹ vgl. a.a.O., S. 21.

⁴⁶² Schein, E. H. 1992, S. 12.

Wertigkeit verleihen. Nach außen äußert sich Kultur durch gruppentypische Verhaltensweisen, während sie im Inneren ihrer Mitglieder über geteilte Ansichten und Werte wirksam wird. Es gibt insgesamt drei unterschiedliche Ebenen der Unternehmenskultur, auf denen sich *Schein* zufolge alle Elemente dieser in Abhängigkeit vom Grad ihrer Sichtbarkeit nach außen abbilden lassen. Der Eisbergmetapher zufolge werden so verborgene, immaterielle Ebenen („Concepta“) darstellbar, die von einer Spitze in Form materieller, empirisch belegbarer Werte („Percepta“) komplettiert werden:

Abbildung 40: Die Ebenen der Kultur



Quelle: In Anlehnung an: Schein, E. H. 1995, S. 30.

Kulturkomponenten lassen sich im Hinblick auf den Grad ihrer Beobachtbarkeit einer der in vorangestellter Darstellung aufgeführten Ebenen zuordnen.

- **Grundprämissen** stellen die tiefste, verinnerlichte Ebene der Kultur dar, die nach außen hin unsichtbar ist und die Basis zur Entstehung der höheren, leichter wahrnehmbaren Ebenen bildet. Grundprämissen sind fest im Individuum und seinem Kulturkreis verankert, werden von diesem als selbstverständlich hingenommen und deshalb grundsätzlich nicht in Frage gestellt. Ihre Wirkung auf das Verhalten der Kulturanhänger ist von Dauer und im Vergleich zu den anderen Ebenen am stärksten ausgeprägt.

„Zu diesen "basic assumptions" zählen die Beziehung der Organisation zur Umwelt (etwa die Wahrnehmung als Bedrohung oder Chance), die Basis von Realität und Wahrheit in der Organisation (etwa das Ausmaß, in dem sich die Organisation die

Realität selbst definiert), die Basis der menschlichen Natur (etwa die vorherrschenden Menschenbilder), die Basis von menschlichen Aktivitäten (etwa die motivationalen Beweggründe für das Handeln) sowie die Basis der menschlichen Beziehungen (etwa, was ein "richtiger" Umgang miteinander ist). Die Grundannahmen finden sich in jeder Organisation im Unterbewusstsein der Organisation.⁴⁶³

Unbedingte Voraussetzung für das Studium einer Kultur ist die Entschlüsselung dieser der Gemeinschaft zugrunde liegenden Grundwerte, um die höher gelegenen, sichtbareren Kulturebenen in Gestalt von Werten und Artefakten richtig interpretieren zu können.⁴⁶⁴ Erst wenn mit den Grundprämissen der „Funktionskode“ einer Kultur entschlüsselt ist, kann sich dem Beobachter auch ihr gesamtes Erscheinungsbild durch die Ergänzung der beiden höher liegenden Schichten erschließen.

- **Bekundete Werte** lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Die Erste weist dabei auf internalisierte Werte hin, die auf selbst gemachten Erfahrungen basieren (z.B. Leistung), während die Zweite vermittelte Werte umfasst, die von außen an eine Gruppe herangetragen werden (z.B. Unternehmensgrundsätze). Beide Kategorien steuern das Verhalten der Gruppenmitglieder, wobei der Wirkungsgrad geringer ausfällt als bei den tiefer verankerten Grundprämissen.

„Werte sind Strukturen normativer Erwartungen, die sich im Zuge reflektierter Erfahrung (Tradition, Sozialisation, Entwicklung einer Weltanschauung) herausbilden. Werte strukturieren das Erkennen, Erleben und Wollen, indem sie Orientierungsmaßstäbe für die Bevorzugung von Gegenständen oder Handlungen bilden.“⁴⁶⁵

Fehlen die hier angesprochenen Erfahrungen im Umgang mit bestimmten Problemen oder Umständen, muss die Gruppe dieses Defizit zunächst durch das Aufgreifen vermittelter Werte ausgleichen, die diese ersetzen können. Vermittelte Werte werden dann internalisiert, wenn ihre wiederholte Anwendung sich als zweckmäßig erweist und sie in der Folge als kollektives Wissen angenommen werden, dem ein hoher Grad an Allgemeingültigkeit zugeschrieben wird.

- **Artefakte** als dritte Ebene der Unternehmenskultur schließen „(...) alle Phänomene ein, die man sieht, hört und fühlt, wenn man einer neuen Gruppe mit einer noch

⁴⁶³ Scholz, C./Stein, V. 2006, Onlinequelle.

⁴⁶⁴ vgl. Schein, E. H. 1995, S. 33.

⁴⁶⁵ Gabler-Wirtschaftslexikon 1997, CD-Rom.

unbekannten Kultur begegnet.“⁴⁶⁶ Alle das äußere Erscheinungsbild einer Gruppe prägenden Elemente lassen sich unter dem Oberbegriff Artefakte subsumieren, ganz gleich ob es sich um physische Aspekte, wie Kleidung und Produkte, oder nichtkörperliche Eigenheiten der Gruppe handelt, wie z.B. in Sprechweisen oder Geschichten. Artefakte beziehen sich stets auf die zwei tiefer liegenden Kulturebenen und sind deshalb untrennbar mit diesen verbunden, sodass eine alleinige Betrachtung dieses offensichtlichsten Kulturbereichs ohne die Kenntnis der beiden anderen kaum zu schlüssigen Erkenntnissen führen kann.

Die Herausbildung von Kultur ist nach Ansicht von *Schein* stets durch das Streben nach Integration bestimmt, durch das ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund herausgebildet und eine solide Basis gegenseitigen Verstehens geschaffen wird.⁴⁶⁷

Die Wahrnehmbarkeit kultureller Elemente verhält sich auf den drei Grundebenen der Unternehmenskultur entgegengesetzt dem durch sie realisierbaren Grad der Verhaltensbeeinflussung, da diese bei den Artefakten am geringsten ausgeprägt ist, wobei sie gleichzeitig am leichtesten beobachtet und beurteilt werden können. Umgekehrt verhält es sich mit den Grundprämissen, die das Verhalten der Mitglieder am stärksten beeinflussen, dabei aber am schwierigsten zu erkennen und zu durchschauen sind.

6.4.2.3.2 Die unternehmensinterne Kommunikationskultur

Eine klare Abgrenzung einzelner Subkulturen im Unternehmen voneinander ist schon deshalb schwierig, weil Kommunikationskultur nichts anderes als eine spezielle Facette der Unternehmenskultur darstellt.⁴⁶⁸ Der entscheidende Unterschied besteht in der speziellen Ausrichtung der Kommunikationskultur auf einen bestimmten, wenn auch äußerst bedeutsamen Abschnitt der Unternehmensrealität.

„Kommunikationskultur als Teilsystem einer Unternehmenskultur dient zur Verankerung gleicher Wirklichkeitskonstruktionen bei Kommunikanten, um sozial orientierte Sinnbildungen zu erzeugen, die prägend für das Kommunikationsverhalten und das interne und externe Erscheinungsbild von Unternehmen sind.“⁴⁶⁹

⁴⁶⁶ Schein, E. H. 1995, S. 30.

⁴⁶⁷ vgl. a.a.O., S. 23.

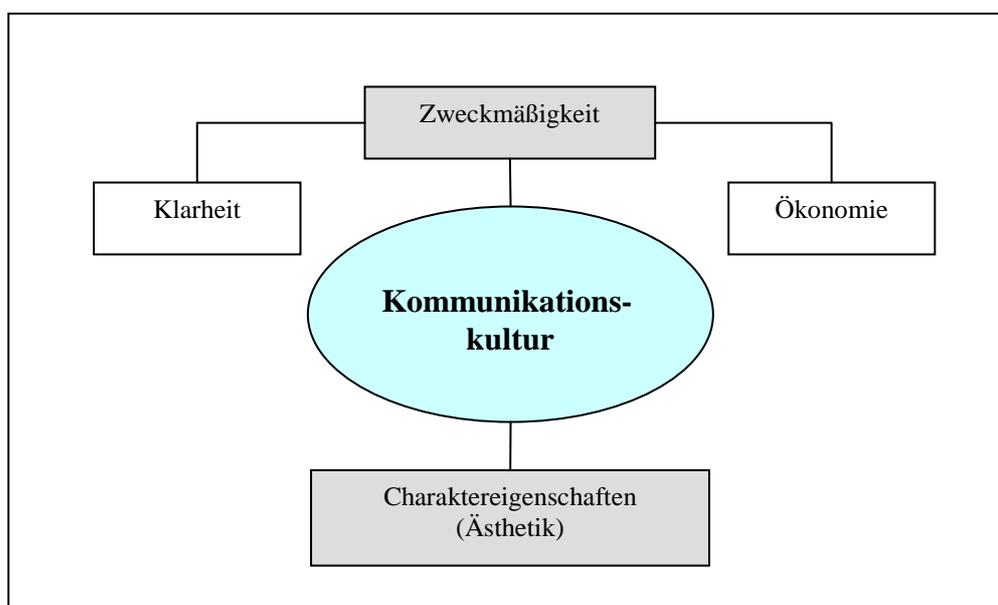
⁴⁶⁸ vgl. Noll, N. 1996, S. 155.

⁴⁶⁹ Maier, F. 2004, Onlinequelle.

Maier macht mit diesem Zitat deutlich, dass die Kommunikationskultur von großer Bedeutung für die Realitätsbildung im Unternehmen ist, da an ihr erkennbar wird, durch welche Werte und Normen die Informationsflüsse im Unternehmen geprägt werden. Die Kommunikationskultur wird wiederum selbst bestimmt durch sämtliche internen Kommunikationsprozesse sowie die beziehungsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter.⁴⁷⁰ Kommunikationskultur als wichtiger Teilbereich der Unternehmenskultur lässt sich genau wie diese in eine innerliche und eine äußerliche Ebene unterteilen. Der sichtbare Bereich äußert sich in diesem Fall in Form des sozialen Handelns der Mitarbeiter und manifestiert sich durch die Informationsprozessierung zwischen Individuen. Im Innenbezug verweist Kommunikationskultur auf Werte und Normen einzelner Mitarbeiter, die diese verinnerlicht haben und auf ihr Kommunikationsverhalten einwirken.

Richter führt im Rahmen seiner Ausführungen zur Kommunikationskultur von Führungskräften den Ausdruck „Kultiviertheit“ ein, der weitestgehend auf alle Kommunikationsprozesse anwendbar ist und auf eine spezielle Facette des Phänomens hindeutet. Die Kommunikationskultur spiegelt sich seinem Verständnis nach in drei Prinzipien wider, die Ausdruck der Kultiviertheit sind und aufzeigen, worauf beim kommunikativen Handeln insbesondere zu achten ist.

Abbildung 41: Kultiviertheit des Kommunikationsverhaltens



Quelle: Richter, G. 1996, S. 51.

⁴⁷⁰ vgl. Bruhn, M. 2003, S. 285.

Klarheit, Ökonomie und Charaktereigenschaften (Ästhetik) als Richtgrößen des Kommunikationsverhaltens sind gleichberechtigte Komponenten der Kommunikationskultur, wobei die ersten beiden in der Zweckmäßigkeit aufgehen. Klarheit bezieht sich dabei auf die eindeutige Übereinstimmung der versendeten und empfangenen Information, womit auf die Bedeutsamkeit einer zu vermeidenden Vieldeutigkeit der Information und einer leichten Verständlichkeit dieser hingewiesen wird. Das zweite Kriterium der Zweckmäßigkeit in Gestalt der Ökonomie verweist darauf, dass die Information eine ihrem Inhalt entsprechend größtmögliche Kürze sowie einen Aufbau ohne unmotivierter Kompliziertheit haben soll.⁴⁷¹

Dem Ästhetikkonzept liegt das Prinzip der Angemessenheit von Ausdruck, Form und Inhalt zugrunde. Im Zentrum steht hier die Frage, wie eine Information übermittelt wird, wobei dieser Aspekt auch als Kommunikationsstil bezeichnet werden kann. Richtiges Verstehen ist eben nicht nur vom Inhalt einer Nachricht abhängig, sondern gleichzeitig als Resultat einer adäquaten Form der Überbringung anzusehen. Wortwahl und Körpersprache sind nur zwei der vielseitigen den Akteuren zur Verfügung stehenden ästhetischen Hilfsmittel, die der zwischenmenschlichen Kommunikation zum Erfolg verhelfen.

Die Kommunikationskultur ist diesem Modell folgend in einem optimalen Verhältnis von Zweckmäßigkeit und Ästhetik zu sehen.⁴⁷² Kultiviertheit bedeutet demzufolge, dass Kommunikation so rational wie nötig, dabei aber gleichzeitig so ästhetisch wie möglich sein sollte.

6.4.2.3.3 Die unternehmensinterne Medienkultur

Mit der unternehmensinternen Medienkultur wird eine weitere Kulturebene angesprochen, die eingebettet in die Unternehmens- und Kommunikationskultur diese beiden mitträgt und als ihr Teilbereich gilt, der wiederum auf einen bestimmten Ausschnitt der Organisationsrealität bezogen ist.

Medienkultur lässt sich Bezug nehmend auf die beiden bereits dargestellten, umfassenderen Kulturebenen definieren als die von einer Gruppe geteilten, in diesem Fall auf physische Informationsträger und -technologien bezogenen Werte, Normen und Verhaltensweisen.

⁴⁷¹ vgl. Richter, G. 1996, S. 52.

⁴⁷² vgl. ebd..

„Organisatorische Werte und Normen bringen (...) zum Ausdruck, welche Medien in bestimmten Situationen zu bevorzugen sind, welche Angelegenheiten zum Beispiel in direkter Kommunikation, schriftlich oder mittels bestimmten interaktiven Medien erledigt werden sollen (...). Der einem Medium zugeschriebene symbolische Wert wird durch die Organisationskultur getragen, und die Mediennutzung lässt sich entsprechend legitimieren.“⁴⁷³

Wie *Höflich* verdeutlicht, hat die Unternehmenskultur großen Einfluss auf die Medienwahl und damit auch -kultur. Anders gewendet ist gleichzeitig festzustellen, dass die Bedeutung von Medien im Rahmen der Diskussion des Kulturbegriffs im Unternehmenskontext außer Frage steht, da Kommunikationsprozesse und mit diesen auch die Kulturvermittlung immer stärker von Medien durchdrungen werden. Diesbezüglich stellen *Pribilla et al.* fest, dass vor allem bei der Anwendung neuer asynchroner Kommunikationsmedien wie E-Mail, Voice Mail und Fax-Mail eine neue Kommunikationskultur erkennbar wird.⁴⁷⁴

Die Medienkultur als Thema mit vergleichsweise junger Tradition geht auf veränderte Rahmenbedingungen der Kommunikation durch den Einsatz von Medien ein und thematisiert, wie sich diese Entwicklungen auf die geteilten Ansichten, Werte, Normen und Verhaltensweisen in diesem Bereich auswirken. Auch wenn der Medienkulturbegriff sich bisher zumindest in der organisationstheoretisch ausgerichteten Literatur kaum durchsetzen konnte, wird er in der Kommunikationskulturdebatte häufig indirekt angesprochen. So schreibt *Richter* in seinem Definitionsansatz: „Kommunikationskultur bezeichnet die Qualität eines kommunikativ angemessenen, normgerechten und kreativen Gebrauchs kommunikativer Instrumente (...).“⁴⁷⁵

Mit diesem direkt auf den Mediengebrauch verweisenden Verständnis von Kommunikationskultur orientiert sich *Richter* stark an der nach außen hin sichtbaren Ebene der Medienkultur, indem er die Gebrauchsweise (Nutzung) von Kommunikationsinstrumenten betont.

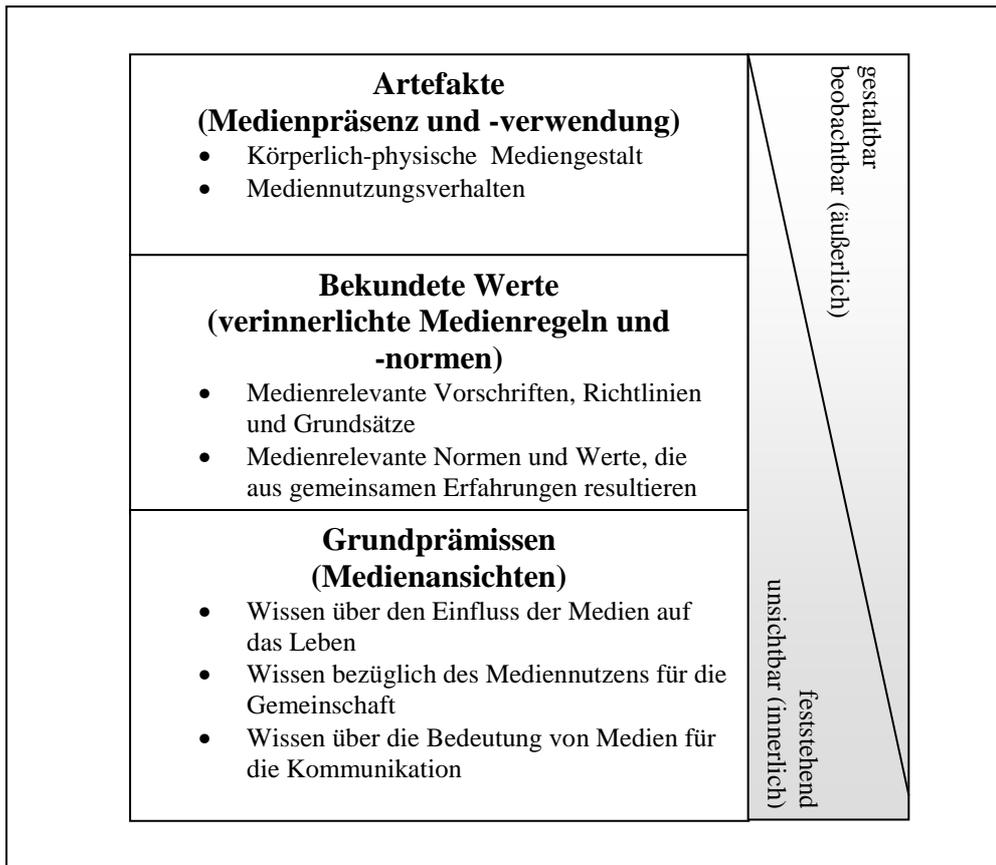
Das von *Schein* zur sinnvollen Abgrenzung einzelner Kulturebenen propagierte Unterscheidungskriterium der „Sichtbarkeit“ aufgreifend lassen sich auch im Hinblick auf die Medienkultur drei verschiedene Ebenen erkennen:

⁴⁷³ Höflich, J. R. 1998, S. 88. M.w.V.

⁴⁷⁴ vgl. Pribilla, P. et al. 1996, S. 28.

⁴⁷⁵ Richter, G. 1996, S. 49.

Abbildung 42: Die Ebenen der Medienkultur



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 42 zeigt, dass sich das Unternehmenskulturkonzept von *Schein* in gewisser Weise auf den Teilabschnitt der Medienkultur übertragen lässt.

Die Einordnung von Kulturkomponenten in die einzelnen Klassen macht deutlich, wie tief einzelne Gemeinsamkeiten im sozialen System verankert sind und verweisen damit gleichzeitig auf ihre Gestaltungs- und Modifikationsmöglichkeiten:

- Die Grundprämissen der Medienkultur verweisen auf tief liegende Wahrnehmungsmuster und Einschätzungen der Mitarbeiter, die als Wissen fest in ihrer Kultur verankert und deshalb weitgehend unumstößlich sind. Sie prägen das medienbezogene Verhalten aus dem Unterbewusstsein heraus und verkörpern gleichzeitig dessen stärksten Einflussfaktor.
- Die bekundeten Medienwerte beinhalten sowohl vermittelte als auch aus gemeinsamen Erfahrungen heraus entstandene Übereinkünfte, die sich auf das Unternehmen zugeschnittene Medienrepertoire und -verständnis beziehen. Zu nennen sind hier z.B. Regeln bezüglich der Beantwortungsfristen von E-Mails oder

die Übereinkunft bezüglich der mediengerechten Kodierkonventionen⁴⁷⁶ von Informationen in der Belegschaft, die gegenseitiges Verstehen auch über Distanzen hinweg sichern und erleichtern, indem sie als Orientierungsrahmen fungieren.

- Medienartefakte als sichtbarste Kulturebene umfassen zum einen die Medien selbst in ihrer körperlichen Form. Außerdem zählt das Medienverhalten als von außen direkt beobachtbares Kulturelement zu dieser Kategorie, die vergleichsweise leicht veränderbar ist, jedoch ohne die Kenntnis der anderen, in vielen Fällen verborgenen Medienkulturebenen nur schwer interpretiert werden kann.

Der Nutzen einer starken Medienkultur ist vor allem darin zu sehen, dass die Medienwahrnehmung und -nutzung im Unternehmen auf bestimmtem kollektivem Wissen beruht, das allgemein anerkannt ist. Der Vorteil eines solchen in der Gemeinschaft etablierten Medienumgangs besteht darin, dass diese Form der Vereinheitlichung den Akteuren der Kommunikation Orientierung und damit Handlungssicherheit verschafft. Dies ist insbesondere von Bedeutung bei der Telekommunikation, da die räumliche und/oder zeitliche Distanz zwischen den Akteuren die bereits weiter oben beschriebenen Unwahrscheinlichkeiten bzw. Unsicherheiten der Kommunikation tendenziell verstärken (vgl. Kapitel 5.7.3). Diese lassen sich nicht zuletzt durch von allen Mitarbeitern geteilte Grundprämissen, Werte und Artefakte der Medienkultur überwinden.

6.4.2.4 Das reziproke Einflussverhältnis von Kultur und Kommunikation

Kultur und Kommunikation sind zwei auf enge Weise miteinander verbundene Phänomene, die gemeinsam dazu beitragen, das Verhalten und die Ansichten der Mitarbeiter so zu konditionieren, dass das Unternehmensziel positiv unterstützt wird.

Kommunikations- und Kulturpolitik beeinflussen und befruchten sich gegenseitig, da einerseits Gemeinsamkeiten von Individuen durch ihre Interaktion entstehen und gefördert werden und andererseits die Ausprägung des „Wir“-Gefühls in einer Gemeinschaft von der Bereitschaft und Fähigkeit ihrer Mitglieder, Informationen aufzunehmen und untereinander auszutauschen, abhängt. Auch *Dotzler/Schick* weisen auf dieses wechselseitige Einflussverhältnis hin und beschreiben es mit folgenden Worten:

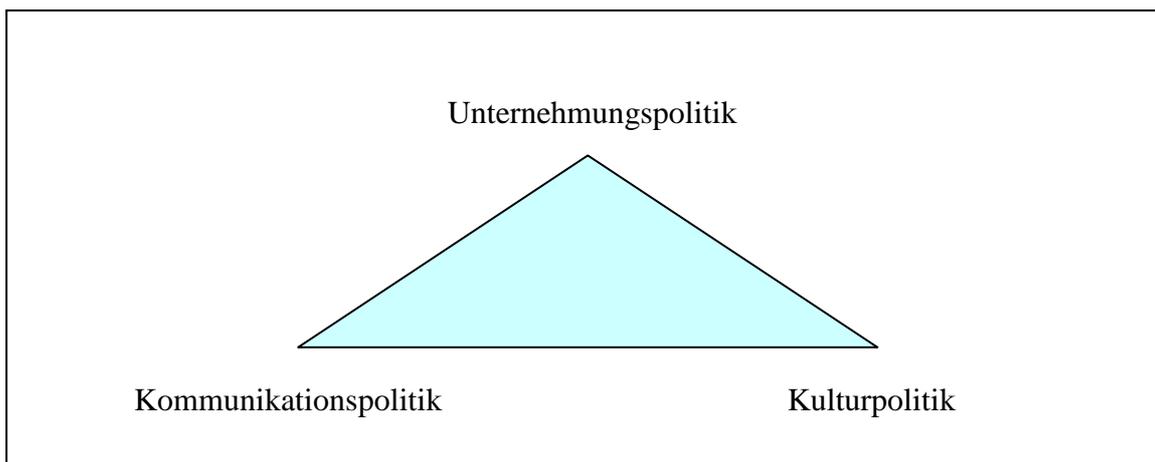
⁴⁷⁶ vgl. Schwan, S./Hesse, F. W. 2004, S. 79.

„Die Art und Weise, wie (...) interne Kommunikation im Unternehmen abläuft, ist der direkt wahrnehmbare Ausdruck der herrschenden Unternehmenskultur; umgekehrt prägen die Kommunikationsprozesse die Kultur eines Unternehmens.“⁴⁷⁷

Und auch *Maier* konstatiert, dass die Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation in funktionalen Ansätzen bilateral sind, da Unternehmenskultur durch Unternehmenskommunikation vermittelt werden kann und gleichzeitig Teilaufgaben der Unternehmenskommunikation durch Unternehmenskultur realisiert werden.⁴⁷⁸

Cantin und *Thom* identifizieren drei Sinnvermittlungsebenen in Unternehmen, die zu verstehen geben, von welchen Bereichen aus die Ausgestaltung und Einbettung von Bedeutungsrahmen im Unternehmen gesteuert werden, wobei Kommunikation und Kultur offenbar zusammenwirken.

Abbildung 43: Das "Sinnvermittlungsdreieck"



Quelle: Cantin, F./Thom, N. 1996, S. 5.

Vorrangiges Ziel der drei hier dargestellten organisationspolitischen Grundpfeiler ist es, unter den Mitarbeitern ein Gemeinschaftsgefühl hervorzurufen und damit ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Im Kern soll dem Unternehmen so innerbetrieblich eine gemeinsame Wirklichkeitsdefinition und die Entwicklung von allseits akzeptierten Werthaltungen ermöglicht werden.⁴⁷⁹

Die von *Cantin/Thom* vertretene Ansicht offenbart, wie Unternehmenskultur und Kommunikation bei der Entstehung von Sinnmustern im Unternehmen zusammenwirken,

⁴⁷⁷ Dotzler, H.-J./Schick, S. 1993, S. 142.

⁴⁷⁸ vgl. Maier, F. 2004, S. 51. Onlinequelle.

⁴⁷⁹ vgl. Cantin, F./Thom, N. 1996, S. 5.

indem sie den Mitarbeitern eine Idee davon vermitteln, welche Werte und Normen (Unternehmenskultur) auf welche Weise (Kommunikationskultur) gelebt und weitergereicht werden.

Kultur als Ergebnis kommunikativer Prozesse ist eine „Verhaltenskonfiguration“.⁴⁸⁰ *Maturana/Varela* machen damit deutlich, dass Kultur ihrem Verständnis nach als ein Resultat von Kommunikation zu betrachten ist und gleichzeitig eine Verhaltenskonditionierung bewirkt. Kommunikation versteht sich in diesem Sinne als „Motor“ der Unternehmenskultur, da die Übermittlung von Informationen zwischen Unternehmensmitgliedern immer gleichzeitig eine sinnstiftende und Werte vermittelnde Wirkung hat. Ähnlich argumentiert auch *Höflich*, der darauf hinweist, dass sich gemeinsame Werte und Normen durch organisationsweite Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten leichter ausbilden lassen.⁴⁸¹

Der Nutzen von Kommunikation bezieht sich dabei keineswegs lediglich auf eine Vereinfachung der Entstehung kultureller Werte einer Gemeinschaft, sondern ist darüber hinaus auch maßgeblich an der Ausgestaltung der gesamten betrieblichen Realität beteiligt: „Im Sinne der Organisation als Kultur ist Kommunikation jedoch mehr als nur ein Erfolgsfaktor. Kommunikation ist das grundlegende Konstitutionselement der organisatorischen Wirklichkeit.“⁴⁸²

Nachdem sowohl das reziproke Einflussverhältnis von Kommunikation und Kultur als auch die überragende Bedeutung von Informationsprozessen für die Entstehung und Entwicklung einer starken Unternehmenskultur dargelegt wurden, soll folgend im Detail erläutert werden, wie sich Gemeinsamkeiten im Gegenzug auf die (Medien-) Kommunikation im Speziellen auswirken.

6.4.2.5 Die Kulturfunktionen in der (Medien-)Kommunikation

Der von den Kulturebenen ausgehende Nutzen für die Kommunikation ist vielfältig und wird von einzelnen Autoren unterschiedlich aufgefasst.

Die unternehmensinterne Wirkung einer starken Unternehmenskultur wird von *Schreyögg* mit den folgenden Punkten präzisiert:⁴⁸³

- Effizientes Kommunikationsnetz
- Rasche Informationsverarbeitung

⁴⁸⁰ vgl. Maturana, H. R./Varela, F. J. 1987, S. 218.

⁴⁸¹ vgl. Höflich, J. R. 1998, S. 84. M.w.V.

⁴⁸² a.a.O., S. 73.

⁴⁸³ vgl. Schreyögg, G. 1989, S. 98.

- Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion
- Beschleunigte Implementation von Plänen und Projekten
- Geringer Kontrollaufwand
- Hohe Mitarbeitermotivation und -loyalität
- Stabilität und Zuverlässigkeit

Auffällig ist an dieser Zusammenstellung der positiven Effekte von Gemeinsamkeiten, dass insbesondere ihre unterstützende Wirkung im Hinblick auf den Verlauf von Informationsprozessen wiederholt betont wird.

Allgemein argumentiert hält *Fittkau* fest, dass das Ausmaß der Verständigung zwischen Menschen von der gemeinsamen Sprache, den übereinstimmenden Wahrnehmungs- und Denkmustern bzw. Wert- und Sinnvorstellungen und sozialen Normen und Spielregeln abhängt.⁴⁸⁴ Der Erfolg von Kommunikation wird so argumentiert umso wahrscheinlicher, je mehr Gemeinsamkeiten in einer Gruppe bestehen, die als Verstehensgrundlage unter ihren Mitgliedern dienen.

Ein ebenfalls auf die gemeinsamen Sinnzuweisungen einer Gruppe abhebender Begriff ist die Semantik. Vermutlich ist es der inhaltlichen Nähe des Ausdrucks zur Kultur anzulasten, dass sich dieser kaum in der einschlägigen Literatur etablieren konnte.

„Eine Semantik ist ein generalisiertes Sinnmuster, das den individuellen Situationen mehr oder weniger unabhängig gegenübersteht. Mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Semantiken werden Erfahrungen und Entscheidungen normalisiert oder strukturiert.(...) Semantiken sind also Instrumente, die notwendig sind für eine ordentliche, begreifbare und akzeptable Interpretation der ‚Welt‘, und genau dadurch leisten sie einen Beitrag zur Koordination von Entscheidungen und Handlungen in Organisationen.“⁴⁸⁵

Den hier zitierten Worten *Martens* zufolge sind Semantiken als geteilte Sinnmuster einer Gemeinschaft weitgehend mit den Grundprämissen in der Theorie von *Schein* gleichbedeutend, da sie weitreichenden Einfluss auf die Ansichten und das Verhalten von Mitarbeitern haben und dabei als kognitive Interpretationsgrundlage nicht von außen sichtbar sind. *Luhmann* unterscheidet die Begriffe voneinander, indem er darauf verweist, dass Kultur kein notwendig normativer Sinngehalt ist, wohl aber eine Sinnfestlegung in Form einer Reduktion, die es ermöglicht, in themenbezogener Kommunikation passende

⁴⁸⁴ vgl. Fittkau, B. 1995, S. 385.

⁴⁸⁵ Martens, W. 1989, S. 139f.

und nicht passende Beiträge oder auch korrekten und inkorrekten Themengebrauch zu unterscheiden.⁴⁸⁶ Kultur manifestiert sich diesem Verständnis nach in einem Vorrat möglicher Themen, die für rasche und verständliche Aufnahme in konkreten Kommunikationssituationen bereitstehen, wobei der lediglich für Kommunikationszwecke aufbewahrte Themenvorrat als Semantik bezeichnet wird.⁴⁸⁷ Semantiken sind diesem Verständnis folgend als kommunikationsbezogene Kulturelemente anzusehen, die Kommunikation dahingehend unterstützen, dass sie den Akteuren vorab signalisieren, welche Informationen bzw. Inhalte in bestimmten Situationen übermittelt werden sollten, um eine reibungslos verlaufende, erfolgreiche Prozessierung dieser sicherzustellen.

Auch *Hejl* beschreibt die Wirkung kollektiver Sinnzusammenhänge, durch die Kommunikation erleichtert, ja erst ermöglicht wird, indem er mit folgenden Worten indirekt auf die Unternehmenskultur und ihre Identität stiftende Funktion hinweist: „(...) die Gruppenmitglieder müssen eine gemeinsame Realität und damit einen Bereich sinnvollen Handelns und Kommunizierens erzeugt haben und auf ihn bezogen interagieren.“⁴⁸⁸ Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Kommunikation besteht demnach in einer gemeinsamen Realität, die nicht von heute auf morgen entsteht und sich im zeitlichen Verlauf stetig wandelt. Die von *Hejl* propagierte gemeinsame Realität im Unternehmen basiert auf einem kollektiven Wissen, also Informationen, die allen zugänglich sind und über deren Bedeutung ein Konsens besteht. Dieses kollektive Wissen bezeichnet *Küsters* als Kultur, über die Kognition und Kommunikation koorientiert werden.⁴⁸⁹ Die Übereinkunft bezüglich der Bedeutung bestimmter Informationen, die sich in geteiltem Wissen niederschlägt, verhilft den Kommunikationsakteuren dazu, sich aufeinander einzustellen und erleichtert so ein aneinander ausgerichtetes Verhalten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass kollektives Wissen implizit von einzelnen Mitgliedern genutzt wird, sodass jeder Kommunizierende weiß, was die anderen wissen können oder sogar, dass sie wissen können, dass er weiß, was sie wissen.⁴⁹⁰ Das eigene Wissen hinsichtlich des Wissens anderer schafft Sicherheit und erleichtert die Entscheidungsfindung und Planung des eigenen Verhaltens als Teil der Gruppe. Resümierend ist demzufolge mit den Worten *Vogts* festzuhalten: „Offensichtlich wird die

⁴⁸⁶ vgl. Luhmann, N. 1984, S. 224f.

⁴⁸⁷ vgl. ebd..

⁴⁸⁸ Hejl, P. 1991, S. 319.

⁴⁸⁹ vgl. Küsters, E. A. 1998, S. 342.

⁴⁹⁰ vgl. Merten, K. 1977, S. 147.

Kommunikation umso leichter, je ähnlicher die Kultur, d.h. Sprache, Erfahrung und Kontexte sind.“⁴⁹¹

Demzufolge sind kulturelle Werte und Normen für die zwischenmenschliche Kommunikation von höchster Relevanz, die durch den Einsatz von Medien noch gesteigert wird. Gemeinsamkeiten als Orientierungshilfen im Falle der Telekommunikation sind für das aufeinander bezogene Agieren geradezu unverzichtbar, denn die gegenseitige Wahrnehmbarkeit ist hier von indirekter Art. In diesem Kontext hält *Kahle* fest, dass eine starke Unternehmenskultur nicht nur die Vertrauenslage im Unternehmen begünstigt, sondern darüber hinaus auch gegenseitige Erwartungen miteinander in Einklang bringt.⁴⁹²

Diese Funktion ist besonders im Hinblick auf die in Medienkommunikationsprozessen typischen Einschränkungen und Unsicherheiten der Akteure von Interesse, da diese durch Gemeinsamkeiten in Form geteilter Grundannahmen und Wertvorstellungen überwindbar werden. *Schweer/Thies* verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass „Die Kompensation der mangelnden Reziprozitätsmöglichkeiten (...) durch die Berücksichtigung moralisch-ethischer Werte und Normen erfolgen [kann].“⁴⁹³ Neben dieser Erleichterung des Umgangs mit einer eingeschränkten Möglichkeit zur direkten Interaktion erlauben die geteilten Sinnbezüge zudem, auch ohne bestimmte Informationskomponenten und Kommunikationskanäle auszukommen, die von Medien nicht aufgegriffen bzw. bedient werden. So ist es im Falle geteilter Werte und Normen weitaus wahrscheinlicher, dass sich ein gegenseitiges Verstehen und in der Folge auch eine vom Sender beabsichtigte Reaktion auf Empfängerseite beobachten lässt, auch wenn sich z.B. im nonverbalen Informationsspektrum Lücken ergeben, die durch Interpretationen geschlossen werden müssen. Durch eine ausgeprägte Kultur lässt sich also eine Reduktion der Komplexität möglicher Sinndeutungen erreichen, die den Erfolg von Kommunikation wahrscheinlich werden lässt. Berücksichtigt man die besonderen Rahmenbedingungen der Medienkommunikation, treten die kulturellen Wirkungsweisen in der zwischenmenschlichen Kommunikation noch weiter in den Vordergrund, da die von ihnen ausgehende Hilfestellung für die Telekommunikation von großem Wert ist.

Nicht immer können die verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur ihr volles Wirkungspotential in der Kommunikation entfalten. Mögliche Hindernisse sind z.B. eine mangelnde Stabilität der Mitgliedschaft, ein unzureichender gemeinsamer Erfahrungshintergrund oder die Existenz zu vieler Untergruppen mit verschiedenen

⁴⁹¹ Vogt, J. 1997, S. 216.

⁴⁹² vgl. Kahle, E. 1999, S. 12.

⁴⁹³ Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 105.

eigenen Erfahrungen, die Konfliktsituationen und Desorientierung heraufbeschwören können.⁴⁹⁴ Im betrieblichen Kontext gesehen sind Probleme im Bereich der Unternehmenskultur insbesondere dann wahrscheinlich, wenn sich aufgrund einer bestimmten Unternehmensgröße und damit Anzahl von Mitarbeitern, Abteilungen und/oder Niederlassungen einheitliche Werte, Normen und Sinnwelten nur schwer herausbilden können. Eine tendenziell positive Wirkung auf die Unternehmenskultur ist besonders dann zu erwarten, wenn Arbeitsverhältnisse von langfristiger Natur sind, wodurch Mitarbeiter sich im Laufe der Zeit auf bewusste und auch unbewusste Weise in ihrem Verhalten und ihren Einstellungen auf die unternehmenstypischen Gepflogenheiten und Umgangsformen einstellen, um so zu einem voll integrierten Mitglied des sozialen Systems heranzureifen.

Die soeben nachgezeichneten positiven Effekte einer starken Kultur auf den verschiedenen Ebenen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit ihr auch negative Auswirkungen hervorgerufen werden können. Diese fasst *Schechterle* mit den folgenden Punkten zusammen:⁴⁹⁵

- Tendenz zur Abschließung bzw. Abgrenzung
- Abwertung neuer Orientierungen
- Wandelbarrieren
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster
- „Kulturdenken“

Der hier vermittelte Überblick über die möglichen Gefahren bei einer besonders ausgeprägten Kultur macht zugleich deutlich, dass auch für die IK negative Konsequenzen drohen. *Höflich* führt diese vor allem darauf zurück, dass organisationsinterne Netze entstehen können, die womöglich konfligierende Normen herausbilden oder als Gegenkulturen mit den kulturellen Werten der Organisation im Widerspruch stehen; dies ist besonders dann zu befürchten, wenn man die Organisation aus multiplen Kulturen bestehend versteht.⁴⁹⁶ Vor allem Unternehmen, die international oder global tätig sind, wären dementsprechend mit potentiellen Risiken von Subkulturen behaftet. Dieses Phänomen kann letztlich für alle sozialen Systeme zu einem Problem werden, dass sich im nationalen Bezug z.B. in Form von Seilschaften oder Ressortegoismus äußert und eine Herausbildung bzw. Festigung der gesamten Unternehmenskultur unter Umständen sogar

⁴⁹⁴ vgl. Schein, E. H. 1995, S. 23.

⁴⁹⁵ vgl. Schechterle, K. 2004, Onlinequelle.

⁴⁹⁶ vgl. Höflich, J. R. 1998, S. 84.

verhindert, sodass auch die von dieser ausgehenden positiven Impulse für die Kommunikation ausbleiben.

6.4.2.6 Die Beeinflussbarkeit des Kulturphänomens

Wie der Organisationsbegriff hat auch der Kulturbegriff einen Doppelcharakter, der darauf hindeutet, dass Unternehmen sowohl eine Kultur haben als auch eine Kultur sind.⁴⁹⁷ Diese zwei Verständnisansätze verweisen auf ganz unterschiedliche Ansichten bezüglich der Möglichkeit zur aktiven Gestaltbarkeit kultureller Werte. Anhand der Unterscheidung zwischen instrumentellem und institutionellem Ansatz wird auf eine lange bestehende Kontroverse in der Wissenschaft hingewiesen, die mit der Frage einhergeht, ob Unternehmenskultur als ein feststehendes oder veränderbares Phänomen zu betrachten ist. Auch wenn die Argumentationsweise und Begriffsverwendung bei einzelnen Autoren variiert, beschäftigen sie sich doch weitgehend mit demselben Thema. *Witzer* differenziert zwischen dem individualistischen Ansatz, demzufolge Unternehmen eine Kultur sind, und dem objektivistischen Ansatz, demzufolge Unternehmen eine Kultur haben.⁴⁹⁸ Ähnlich dazu unterscheiden *Böhle/Bolte* den Variablen- vom Metapheransatz, wobei ersterer Kultur als Teil des soziokulturellen Systems definiert, der zur Integration, Koordination und Motivation der Organisationsmitglieder beiträgt und gezielt gestaltet werden soll und muss.⁴⁹⁹ Der Metapheransatz folgt hingegen einer weniger funktionalistisch ausgerichteten Sinnzuweisung, die Unternehmen als Miniaturgesellschaften auffasst und diese mit all ihren kulturellen Attributen in ihrer Entwicklung und ihrem Sein erforscht.⁵⁰⁰ Kultur entsteht in diesem Fall durch die soziale Interaktion und Kommunikation der Mitglieder einer Organisation und verschließt sich damit weitgehend einer direkten, bewussten Einflussnahme von „außen“.

Osterloh beschreibt drei verschiedene Sichtweisen, die unterschiedliche Auffassungen vom Grad der Beeinflussbarkeit einer Unternehmenskultur offenbaren:⁵⁰¹

- Der „**Macher-Ansatz**“ geht davon aus, dass Unternehmen eine Kultur haben, nicht sind. Wertedruck verbietet sich in diesem Fall, während soziale Lernprozesse akzeptiert werden, wobei der Mensch als Ganzes berücksichtigt wird.

⁴⁹⁷ vgl. Kahle, E. 1988, S. 2.

⁴⁹⁸ vgl. Witzer, B. 1992, S. 72.

⁴⁹⁹ vgl. Böhle, F./Bolte, A. 2002, S. 39f.

⁵⁰⁰ vgl. a.a.O., S. 40.

⁵⁰¹ vgl. Osterloh, M. 1988. S. 17ff.

- Der „**Gärtner-Ansatz**“ lehnt jeden Eingriff in die Unternehmenskultur kategorisch ab und sieht durch eine solche Beeinflussung die Bedrohung und potentielle Zerstörung der Lebenswelt gegeben.
- Der „**Autonomie-Ansatz**“ geht von einer prinzipiellen Änderungsfähigkeit der Unternehmenskultur aus, wobei das Management der Kultur zurückhaltend ausfallen sollte, indem leichte Kurskorrekturen anstatt fordernder Maßnahmen bevorzugt werden.

Die drei vorgestellten Ansätze vermitteln einen Eindruck davon, wie kontrovers die Einflussnahmemöglichkeiten auf die vorherrschende Kultur im Unternehmen diskutiert werden, wobei die unterschiedlichen Bezeichnungen und teilweise schwierig nachzuvollziehenden Bedeutungszuweisungen nicht selten verwirrend wirken. So leuchtet z.B. keineswegs zwangsläufig sofort ein, dass der Begriff „Gärtner“ hier mit etwas Negativem assoziiert wird, das Gefahren für die Kultur birgt. Auch die Verwendung des Autonomiebegriffs zeugt von einer eigenwilligen Sinnauslegung, da der Ausdruck mit gleicher Berechtigung darauf verweisen könnte, dass Kultur als eigenständiges Phänomen keinerlei Operationen von „außen“ erlauben würde.

Eine besonders realitätsnahe Perspektive auf das Thema erreicht *Sackmann*, indem sie die vor allem in der Betriebswirtschaftslehre gängige Vorstellung der Gestaltbarkeit von Kultur mit der These von dieser als etwas nicht Manipulierbarem verbindet, die vor allem aus soziologischen und anthropologischen Konzepten bekannt ist. Neben der Ausformung der Kultur durch die Arbeitnehmer wird hier gleichfalls die Möglichkeit ihrer gezielten Steuerung in Betracht gezogen.⁵⁰² Es ist demzufolge anzunehmen, dass bestimmte Werte und Normen sich aus der Gemeinschaft herauskristallisiert haben und fest im sozialen System verankert sind, während vor allem weniger „tief liegende“ Kulturelemente sich durch gezielte Schritte relativ kurzfristig verändern lassen.

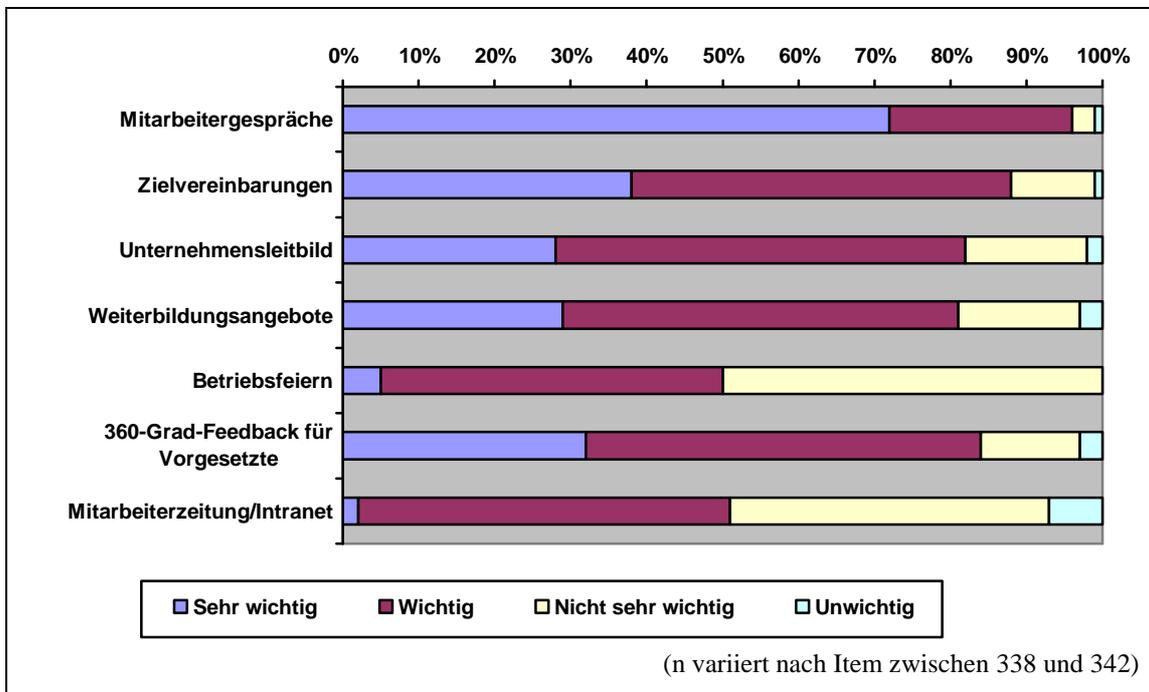
Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie der steigende Wettbewerbsdruck zwingen Unternehmen häufig dazu, ihre Kultur möglichst zügig an sich wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen, was dazu führt, dass Mitarbeiter den nötigen Modifikationen auch im Hinblick auf kulturelle Größen nur schwer folgen können, da sich die neuen Werte und Verhaltensnormen nicht in einem längerfristigen Prozess nach und nach im Unternehmen konsolidieren können. Unter Umständen verändert sich die

⁵⁰² vgl. Sackmann, S. A. 1991, S. 162.

Unternehmenskultur also sehr schnell und sehr radikal.⁵⁰³ Vor allem bei seit langem bestehenden traditionsreichen Organisationskulturen ist bei gewollten Eingriffen in diese mit Problemen zu rechnen, wobei besonders von Mitarbeitern Widerstände zu befürchten sind, die durch alte Werte von Vorteilen profitierten, die in Frage gestellt werden.⁵⁰⁴

Kommunikation ist auf direkte oder indirekte Weise stets an der Initiierung und Modifikation von Kultur beteiligt, wie auch aus einer aktuellen Befragung unter 350 Managern und Managerinnen verschiedener Branchen hervorgeht, die zu folgendem Ergebnis kommt:

Abbildung 44: Bedeutung verschiedener Einflussfaktoren für die Entstehung einer auf Vertrauen gestützten Unternehmenskultur



Quelle: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (k. A.) 2006, S. 19.

Hervorzuheben ist, dass dem persönlichen Gespräch die mit Abstand größte Relevanz bei der Herausbildung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur beigemessen wird. Bemerkenswert ist des Weiteren, dass alle der aufgeführten Einflussfaktoren in direktem Bezug zu Informationsprozessen stehen, die sich innerhalb von Unternehmen ereignen, woran wiederum die überragende Relevanz von Kommunikation auf diesem Gebiet ersichtlich ist.

⁵⁰³ vgl. Kahle, E. 1988, S. 5.

⁵⁰⁴ vgl. Weinert, A. B. 2004, S. 663.

Es bleibt erstens festzuhalten, dass Führungskräfte im Prozess der Entstehung und Veränderung von Kulturelementen im Unternehmen eine Schlüsselfunktion übernehmen, weshalb Kultur als „Chefsache“ anzusehen ist (vgl. Kapitel 8.1.2.1).⁵⁰⁵ Zudem sind Eingriffe in die Unternehmenskultur meist eng an Kommunikation als Durchsetzungsinstrument gekoppelt, da die Vermittlung und Steuerung von Kultur unter zur Hilfenahme von Informationsprozessen erfolgt, die als wichtige Basis für entstehende Gemeinsamkeiten gelten. Eine bewusste Kulturbeeinflussung ist demnach stark von einer entsprechenden Ausgestaltung interner Kommunikationsprozesse abhängig, die im Unternehmenskontext die Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern und die Kommunikation unter Mitarbeitern betrifft (vgl. Kapitel 8).

6.4.3 Vertrauens- und Kulturlage in kapitalistisch geprägten Unternehmen

In der Literatur wird häufig von einer neuen Kultur des Kapitalismus gesprochen, die offensichtlich durch verschiedene negative Konsequenzen für den einzelnen Mitarbeiter geprägt ist und auch für das Kommunikationsgeschehen in Unternehmen mit weitreichenden Folgen verbunden ist. Dieser kritischen Ansicht zufolge lässt der „neue“ Kapitalismus den Wert der Arbeit in gewisser Weise verarmen, da Arbeitswelten immer weniger als Orte zur Realisierung dauerhafter persönlicher Lebensziele taugen und kaum noch zur Generierung stabiler sozialer Beziehungen beitragen.⁵⁰⁶ Die Hervorbringung einer auf Vertrauen und geteilten Werten basierenden Gemeinschaft ist nicht zuletzt aufgrund von Zeitmangel und Kostendruck immer schwieriger realisierbar. So beklagt auch *Zweifel*, dass heute nicht mehr der Grundsatz gilt, dass Arbeitgeber ihren Angestellten ein gewisses Maß an Unterstützung schulden, sondern vielmehr ungeduldige Investoren und Aufsichtsräte rationalisierte Geschäftsabläufe erzwingen, die höchstmögliche Margen und Gewinne abwerfen.⁵⁰⁷

„Dies ist eine Transformation des Kapitalismus selbst. Der frühe Kapitalismus basierte auf der Ausbeutung von Arbeitskraft. Der neue Kapitalismus basiert auf der Ausbeutung von Verantwortung (...) Zuvor mussten sie nur dabei sein und produzieren, jetzt müssen sie mitdenken und mitzittern, Tag und Nacht (und am Wochenende).“⁵⁰⁸

⁵⁰⁵ vgl. Schechterle, K. 2004, Onlinequelle.

⁵⁰⁶ vgl. Oberbeck, H. 2001, S. 122.

⁵⁰⁷ vgl. Zweifel, T. D. 2004, S. 35

⁵⁰⁸ a.a.O., S. 36.

Wie diese Worte von *Zweifel* andeuten, übertragen Unternehmen den auf ihnen lastenden Druck nicht selten direkt auf ihre Mitarbeiter, die sich in der Konsequenz häufig ausgenutzt bzw. überfordert fühlen. Denn auch wenn ein Mehr an Eigenständigkeit und Verantwortung von vielen Arbeitnehmern durchaus begrüßt wird, sind diesem Streben nicht zuletzt aufgrund persönlicher Qualifikation Grenzen gesetzt, sodass eine zunächst gesteigerte Motivation schnell in Resignation und Frustration umschlagen kann.

„Auch innerbetrieblich kann man beobachten, dass der Wettbewerb der Ideen bzw. sichtbaren Leistungsergebnisse zu einem gnadenlosen Konkurrenzkampf verschärft wird.“⁵⁰⁹ Der früher vornehmlich auf der Führungsebene spürbare Druck breitet sich zunehmend auch auf tiefer liegenden Hierarchieebenen aus und verlangt nach erweiterten Qualifikationen und Kompetenzen. Viele Arbeitnehmer leiden nicht zuletzt deshalb in wachsendem Ausmaß unter den von außen wie auch von innen erzeugten Leistungs- und Zeitvorgaben.⁵¹⁰

„Je größer der gefühlte Druck, je schwerer fällt es dem Mitarbeiter, neue Ideen und Verbesserungsvorschläge (...) mitzuteilen. Das gleiche gilt für die Weiterleitung von Beschwerden. Aber nicht nur die Kommunikation scheint von dem empfundenen Leistungsdruck beeinträchtigt zu sein, sondern auch das Ausmaß des effektiven Einflusses auf das, was in der Abteilung getan wird (...).“⁵¹¹

Wie *Noll* in ihrem Erfahrungsbericht aus einer Vertriebsfirma berichtet, ist eine jahrelang praktizierte und verfestigte Grundhaltung innerer Konkurrenz nur sehr schwer wieder aus den Köpfen der Mitarbeiter zu entfernen, was dazu führt, dass Misstrauen und Unsicherheit noch lange die zwischenmenschlichen Beziehungen belasten.⁵¹² Lässt sich das Gegeneinander nicht in ein Miteinander umkehren, ist die Existenz und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig gefährdet. Denn die vielleicht auf kurzfristige Sicht viel versprechend klingende Strategie der Schaffung innerbetrieblicher Konkurrenz zur Leistungssteigerung wird spätestens dann zur Gefährdung, wenn aufgrund eines fehlenden Meinungs- und Wissenstransfers unter den Arbeitnehmern bzw. zwischen diesen und dem Unternehmen wertvolle Informationen ungenutzt bleiben und interpersonelle Beziehungen leiden.

⁵⁰⁹ Veil, C. 1992, S. 20

⁵¹⁰ vgl. a.a.O., S. 19.

⁵¹¹ Likert, R. 1961. Zit. in: Fittkau, B./Fittkau-Garthe, H. 1987, S. 321. .

⁵¹² vgl. Veil, C. 1992, S. 21.

„Verantwortung, gar Loyalität sind offenbar im Kalkül vieler Unternehmen Werte von gestern. Mitarbeiter werden zur „Selbst-GmbH“, zu Arbeitskraft-Unternehmern, denen es freisteht, ihre eigene Kosten-Nutzen-Rechnung aufzumachen.“⁵¹³ Die offenbar von vielen Unternehmen gezielt forcierte eigensüchtige Haltung ihrer Mitarbeiter kann nicht dauerhaft zum Erfolg führen, da die hier propagierte rücksichtslose Verfolgung individueller Ziele nur oberflächlich gesehen mit den Oberzielen der Gemeinschaft in Einklang steht und dem sozialen System eher schadet als nützt.

Schwindendes gegenseitiges Vertrauen wird so schnell zum zentralen Problem von Unternehmen, die sich den Auswirkungen eines solchen Defizits nicht selten erst dann in vollem Umfang bewusst werden, wenn z.B. blockierte Informationswege oder Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter den Leistungserstellungsprozess beeinträchtigen. Diese Einsicht scheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt für viele noch in weiter Ferne zu liegen, wie auch *Buchhorn/Werle* anmerken:

„Auf Vertrauensbasis läuft offensichtlich gar nichts mehr. Im Gegenteil: Vertrauen, einst Basis jeder Arbeitsbeziehung, lässt denjenigen, der sich darauf beruft, heute schon fast als hoffnungslos naiv dastehen. Über alle Hierarchieebenen, vom Topmanager bis zum einfachen Angestellten, erleben die Mitarbeiter tagtäglich, wie Unternehmen unter dem Eindruck der anhaltenden Konjunkturschwäche frühere Loyalität aufkündigen.“⁵¹⁴

Entgegen der vor allem in soziologischen Arbeiten anzutreffenden pessimistischen Einschätzung, dass Vertrauen und Kultur als Werte von gestern angesehen werden, die im Kapitalismus keinen Platz mehr finden, zeichnet sich einer Langzeitstudie von *Richter* zufolge eine Trendwende dahingehend ab, dass gesellschaftliche Werte wie Solidarität und Gemeinschaftssinn wieder zunehmend betont werden.⁵¹⁵ Auch *Oberbeck* zweifelt daran, dass ein mit aller Macht auf Kurzfristigkeit und soziale Bindungslosigkeit setzender Kapitalismus zukunftsfähig ist und weist darauf hin, dass auch unter den Protagonisten einer modernen Wirtschaftswelt diese Einsicht wächst, was zu Gegenentwürfen führt, wie sie beispielsweise in der qualifizierten Dienstleistungsarbeit zu finden sind.⁵¹⁶

Der Wirtschaftsphilosoph *Handy* hält in diesem Zusammenhang fest, dass die Notwendigkeit gegeben ist, Mitarbeitern nicht länger das Gefühl zu vermitteln, eine Nummer zu sein, sondern dass sie über einen gewissen Grad an Einfluss verfügen sollten,

⁵¹³ Buchhorn, E./Werle, K. 2004, S. 114.

⁵¹⁴ a.a.O., S. 112ff.

⁵¹⁵ vgl. Richter H.-E. 2000.

⁵¹⁶ vgl. Oberbeck, H. 2001, S. 123. M.w.V..

damit ihr Engagement wieder gesteigert werden kann.⁵¹⁷ Auch *Kahle* stellt die allseits bekannte, aber nicht immer zweckmäßig berücksichtigte Erkenntnis zur Debatte, dass Mitarbeiter Menschen sind und „menschlich“ behandelt werden müssen, indem ihnen Aufmerksamkeit und Zuwendung entgegengebracht wird und sie mit ihren Fehlern bzw. trotz ihrer Fehler akzeptiert werden.⁵¹⁸ Das offenbar in vielen Fällen als schwierig zu bezeichnende Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern greift *Richter* auf, der den Hinweis darauf für nötig hält, dass Menschen keine Maschinen sind, sondern biologische, soziale und psychische Wesen mit Bedürfnissen und Wertvorstellungen, deren Arbeitsmotivation von zahlreichen Einflussgrößen abhängig ist, ganz wesentlich von Führung und Kommunikation.⁵¹⁹

Der sich hier abzeichnende Drahtseilakt besteht darin, dem vom außen auf das Unternehmen ausgeübten Druck, verbunden mit der Forderung nach kurzfristiger Gewinnmaximierung, dergestalt standzuhalten, dass auch unter diesen Umständen noch vertrauensvolle Beziehungen und kulturelle Werte geschaffen und gepflegt werden können, ohne die - zumindest auf langfristige Sicht - ein konkurrenzfähiges Agieren am Markt ausgeschlossen ist.

7 Mitarbeiterkompetenz als personenbezogene Erfolgsdeterminante der (Medien-)Kommunikation

Nachdem die geeignet erscheinenden Koordinationsweisen der internen (Medien-) Kommunikation in den letzten Abschnitten ausführlich hergeleitet und diskutiert wurden, soll nun die Frage beantwortet werden, auf welche Weise bzw. mit welchen Mitteln die einzelnen Vertrauensbereiche bzw. Kulturebenen aktiv unterstützt werden können, indem sich das Unternehmen auf geeignete Weise ihrer annimmt.

Es können grundsätzlich zwei Bereiche unterschieden werden, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind. Zum einen spielen die sich im Unternehmen vollziehenden Kommunikationsprozesse eine wichtige Rolle, da durch zwischenmenschliche Kontakte vertrauensvolle Beziehungen und kulturelle Werte gezielt geschaffen und weiterentwickelt werden können. Die einzelnen im Unternehmen zu unterscheidenden Kommunikationsbereiche werden deshalb weiter hinten im Detail skizziert und auf ihr organisatorisches Wirkungspotential hin untersucht (vgl. Kapitel 8).

⁵¹⁷ vgl. Handy, C. 2004, S. 103.

⁵¹⁸ vgl. Kahle, E. 1988, S. 8.

⁵¹⁹ vgl. Richter, G. 1996, S. 12.

Des Weiteren sind es die kommunikationsrelevanten Kompetenzen von Mitarbeitern, die als personenbezogener Erfolgsfaktor des Medieneinsatzes großen Einfluss auf die in diesem Bereich bedeutsamen Koordinationsweisen nehmen. In den folgenden Abschnitten wird deshalb untersucht, wie personenbezogen und zwischenmenschlich geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden können, die den (Medien-) Kommunikationsprozessen im Unternehmen zuträglich sind. Zunächst sind dabei die Kompetenzen einzelner Mitarbeiter als Akteure der Kommunikation genauer zu untersuchen, die darüber Auskunft geben, ob ein gegenseitiges Verstehen und erfolgreiches gemeinsames Agieren auch unter den Strukturbedingungen der Telekommunikation möglich ist.

7.1 Kompetenzdefinition und begriffliche Abgrenzung

Die große Vielfalt unterschiedlicher Fassungen des Kompetenzbegriffs macht es unverzichtbar, sich zunächst die verschiedenen existierenden Verständnisgrundlagen vor Augen zu führen, um eine für das Thema dieser Arbeit zweckdienliche Auslegung ableiten zu können. Zu beklagen ist im Hinblick auf das Kompetenzphänomen, dass sich bisher keine allgemein anerkannte Definitionsgrundlage etablieren konnte. Zur theoretischen Verortung von Kompetenz wird in der Wissenschaft auf ganz unterschiedliche Ansätze zurückgegriffen, wie z.B. die Unterscheidung von Kompetenz und Performance beim Linguisten *Chomsky*, die kommunikative Kompetenz bei *Habermas* oder den Habitus-Begriff bei *Bourdieu*, woran ein unnötiges wissenschaftliches Imponiergehabe erkennbar wird.⁵²⁰

Erpenbeck und *von Rosenstiel* greifen das Problem auf und bemühen sich mit folgender hier verkürzt wiedergegebener Bedeutungszuweisung um eine sinnvolle begriffliche Abgrenzung miteinander verwandter Ausdrücke:⁵²¹

- **Fertigkeiten** bezeichnen durch Übung automatisierte Komponenten von Tätigkeiten, meist auf „sensumotorischem“ Gebiet, die unter geringer Bewusstseinskontrolle vor allem in stereotypen beruflichen Anforderungsbereichen, aber auch im kognitiven Bereich, von Bedeutung sind.

⁵²⁰ vgl. Winterhoff-Spurk, P. 2004, S. 158.

⁵²¹ vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von 2003, S. XXVIIIff. M.w.V..

- **Eignungen** bezeichnen die Erfolgswahrscheinlichkeiten, mit denen Personen bestimmter individueller Merkmalsausprägungen vorgegebene berufliche oder andere Handlungsanforderungen erfüllen.
- **Fähigkeiten** bezeichnen verfestigte Systeme verallgemeinerter psychologischer Handlungsprozesse, einschließlich der zur Ausführung einer Tätigkeit oder Handlung erforderlichen inneren psychischen Bedingungen und der lebensgeschichtlich unter bestimmten Anlagevoraussetzungen erworbenen Eigenschaften, die den Tätigkeits- und Handlungsvollzug steuern.
- **Qualifikationen** bezeichnen klar zu umreiende Komplexe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen.
- **Kompetenzen** bezeichnen Selbstorganisationsdispositionen physischen und psychischen Handelns, wobei unter Dispositionen die bis zu einem bestimmten Handlungszeitpunkt entwickelten inneren Voraussetzungen zur Regulation der Tätigkeit verstanden werden. Dispositionen umfassen damit nicht nur individuelle Veranlagungen, sondern darüber hinaus auch Entwicklungsergebnisse.

Die hier vorgeschlagenen Definitionsansätze machen deutlich, dass einzelne Begriffe nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können, da sie teilweise auf sehr ähnliche Phänomene verweisen und damit Schnittmengen und Grauzonen unvermeidbar sind. Festzuhalten ist, dass im weiteren Verlauf dieser Arbeit vornehmlich der Ausdruck Kompetenz verwendet wird, auch wenn andere Sichtweisen es durchaus zuließen, alternativ von Fähigkeiten oder Qualifikationen zu sprechen, wie es denn auch bei einer Reihe von Autoren zu beobachten ist.

Dem interessierten Leser soll nochmals die ausführliche Kompetenzbegriffanalyse von *Erpenbeck* und *von Rosenstiel* empfohlen werden, die vier Schlüsselkompetenzen unterscheiden, anhand derer eine zweckdienliche Ausdifferenzierung des zum Modewort avancierten Ausdrucks ersichtlich wird.⁵²²

1. **Personale Kompetenzen** sind die Disposition einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einschätzen, eigene Begabungen zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb dieser kreativ zu entwickeln und zu lernen.

⁵²² vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von 2003, S. XVI.

2. **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen** beschreiben die Disposition einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, um dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen auszurichten, sodass Motivationen, Fähigkeiten, Emotionen und Erfahrungen in die eigenen Willensantriebe integriert und Handlungen erfolgreich realisiert werden können.
3. **Fachlich-methodische Kompetenzen** bezeichnen die Disposition einer Person, bei der Lösung sachlich-gegenständlicher Probleme geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, worunter z.B. die sinnorientierte Einordnung und Bewertung von Wissen fällt, um Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch zu gestalten.
4. **Sozial-kommunikative Kompetenz** ist die Disposition des Individuums, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, sich also mit anderen kreativ auseinander- und zusammzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.

Die Betrachtung der vier grundlegenden Kompetenzen verdeutlicht dem Leser, dass die dahinter stehenden Dispositionen auf vier unterschiedliche Zielgrößen bezogen sein können, wobei die selbstorganisationale Handlungsvoraussetzung entweder auf Personen, Aktivitäten oder Inhalte gerichtet ist. Unter besonderer Berücksichtigung des Kommunikationskontextes im Speziellen kann der Kompetenzbegriff wie folgt gefasst werden:

„Der lateinische Begriff *competentia* stammt von dem Verb *competere* ab: zusammentreffen, doch auch zukommen, zustehen. (...) In der Kommunikationswissenschaft bezeichnet Kompetenz (...) die Fähigkeit von Sprechern und Hörern, mit Hilfe eines begrenzten Inventars von Kommunikationsregeln und Grundelementen potenziell unendlich viele neue, noch nie gehörte Sätze selbstorganisiert bilden und verstehen zu können sowie einer potenziell unendlichen Menge von Ausdruckselementen eine ebenso potenziell unendliche Menge von Bedeutungen zuzuordnen.“⁵²³

Demzufolge sind die Ausdrücke Kompetenz und Fähigkeit unmittelbar aneinander gekoppelt und nicht voneinander zu trennen, worauf mit vielen Bedeutungszuweisungen

⁵²³ Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L. von 2003, S. 10. M.w.V..

hingewiesen wird. So beschreibt Kompetenz neben einer Zuständigkeit bzw. Befugnis auch die Fähigkeit, mit Elementen einer Sprache umzugehen und richtige von falschen Äußerungen zu unterscheiden.⁵²⁴

Beide hier vorgestellten Definitionen lassen erkennen, dass auch Kompetenz und Kommunikation eng miteinander verwandte Phänomene sind, da das Wort Sprache häufig zur näheren Präzisierung von Kompetenz aufgegriffen wird.

Im Hinblick auf Informationsprozesse lässt sich demnach gleichfalls argumentieren, dass Kompetenzen alle Dispositionen von Personen umfassen, die für eine Partizipation am Kommunikationsgeschehen von Bedeutung sind.

Die hohe Relevanz von Mitarbeiterkompetenzen hinsichtlich ihrer Produktivität am Arbeitsplatz lässt sich treffend veranschaulichen, wenn man sich die drohenden Konsequenzen im Falle vorherrschender Inkompetenz vergegenwärtigt, die als Ahnungslosigkeit in dreierlei Hinsicht verstanden werden kann: „Inkompetente Menschen erbringen erstens keine Spitzenleistung, zweitens erkennen sie ihre Wissenslücken nicht, und drittens sehen sie auch die Kompetenz anderer nicht.“⁵²⁵ Abrahams deutet darauf hin, dass Inkompetenz in gewisser Weise mit fehlendem Wissen gleichgesetzt werden kann, das nicht nur die gegenwärtige Arbeitsleistung von Mitarbeitern hemmt, sondern über dies hinaus durch die fehlende Erkenntnis des Defizits auch für die Zukunft keine selbstorganisierte Verbesserung der Lage erwarten lässt. Das „Nichtwissen“ bleibt auf diese Weise von seinem Träger unerkannt und zieht so ein dauerhaftes Fehlverhalten nach sich, das besonders auf höher gelegenen Hierarchiestufen mit Verantwortung und Entscheidungsgewalt zu ernsthaften Konsequenzen für das gesamte Unternehmen führen kann. Anhand der hier aufgezeigten großen Bedeutung von Kompetenzen wird die Dringlichkeit einer gezielten und nachhaltigen Kompetenzförderungsstrategie auf allen Ebenen des Unternehmens deutlich, deren Grundzüge weiter unten dargestellt werden (vgl. Kapitel 7.3.2).

7.2 Die Ebenen der Interaktionskompetenz

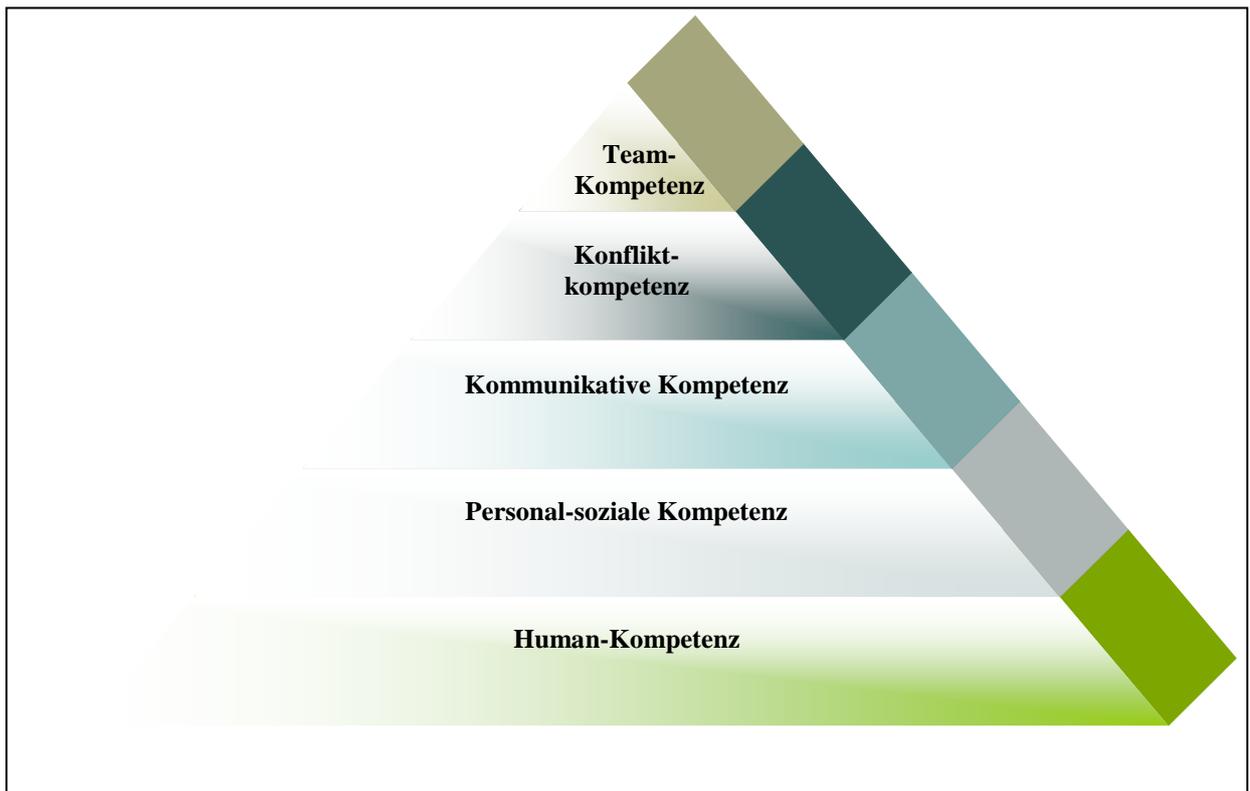
Beleuchtet man das Kompetenzthema aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive, stellt sich die Frage, wie sich ein auf diese Disziplin gerichtetes Kommunikationsverständnis konkretisieren lässt. Ähnlich wie die Kompetenz sich im

⁵²⁴ vgl. Großes Wörterbuch 1996, S. 201.

⁵²⁵ Abrahams, M. 2006, S. 17.

Allgemeines in verschiedene Schlüsselkompetenzen unterteilen lässt, können diese wiederum in einzelne Teilbereiche untergliedert werden. *Becker* erkennt insgesamt fünf Ebenen der Interaktionskompetenz, die aufeinander aufbauen und sich in Abhängigkeit von ihrer Bedeutungstiefe bzw. speziellen Ausrichtung auf bestimmte Aspekte folgendermaßen pyramidenförmig abbilden lassen:

Abbildung 45: Die Ebenen der Interaktionskompetenz



Quelle: Becker, R. 1994, S. 191.

Beckers Ebenenmodell der interaktiven Kompetenz ist stark auf den ohne Zweifel wichtigen zwischenmenschlichen Bereich der Kommunikationskompetenz ausgerichtet, der häufig auch als soziale Kompetenz, soziale Fähigkeit oder auch soziale Intelligenz bezeichnet wird. Alle Schichten der Darstellung verweisen auf Komponenten, die in direktem Zusammenhang mit sozialer Kompetenz stehen, woran sich zeigt, dass *Becker* Interaktions- und Sozialkompetenz offenbar gleichsetzt. Der Autor kritisiert, dass der moderne Mensch den Dialog mit dem PC perfekt beherrscht, jedoch kläglich in Bereichen wie zwischenmenschlicher Kommunikation, Zusammenarbeit, Konfliktlösung oder auch Fairness, Offenheit und Rücksichtnahme versagt.⁵²⁶ Derartigen Problembereichen widmet

⁵²⁶ vgl. Becker, R. 1994, S. VIII f.

sich die soziale Kompetenz und umfasst deshalb Fähigkeiten, „(...) die dazu beitragen, ein optimales Funktionieren von Gruppen sicherzustellen.“⁵²⁷

Argyles teilt offenbar diese Auffassung und definiert soziale Kompetenz als die Kenntnis und Anwendung angemessenen Interaktionsverhaltens in sozialen Situationen, die sich durch folgende Punkte näher spezifizieren lassen:⁵²⁸

- Dominanz im Sinne der Erfüllung von Führungsaufgaben
- Verhaltensweisen, die Belohnungswert für die Gruppenmitglieder besitzen
- Fertigkeit, Einfluss demokratisch, überzeugend und konsultativ auszuüben
- Fähigkeit, sich in die Rolle des anderen zu versetzen
- Fähigkeit, gelassen zu reagieren (vs. soziale Ängstlichkeit)
- Fähigkeit, die Interaktionspartner zuversichtlich zu machen
- Perzeptuelle Sensitivität, um die Reaktionen der Interaktionspartner richtig beurteilen zu können

Die von *Argyle* vorgenommene Zusammenschau der Kernelemente sozialer Kompetenz offenbart, dass dieser eine Abgrenzung einander ähnelnder Begrifflichkeiten, wie sie von *Erpenbeck/von Rosenstiel* propagiert wird, nicht für nötig hält, da sowohl Fähigkeiten als auch Fertigkeiten zur Darstellung von Kompetenztypen verwendet werden.

Die Vermittlung sozialer Kompetenz kann auf unterschiedliche Arten erfolgen, wobei ein verbreitetes Konzept die Unterteilung in inhalts- und prozessorientierte Maßnahmen vorsieht:

⁵²⁷ Picot, A. et al. 2003, S. 496.

⁵²⁸ vgl. Argyle, M. 1972. Zit. in: Stangl-Taller, W. 2004, Onlinequelle.

Tabelle 6: Maßnahmen zur Vermittlung von Sozialkompetenz

Maßnahmen	Beispiele
Inhaltsorientierte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Vortrag • Videofilm
Prozessorientierte Maßnahmen	<p><i>Nicht-strukturelle Maßnahmen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehrgespräche, Podiumsdiskussion • Rollenspiele • Fallstudien • Unternehmensplanspiele • Gruppendynamische Trainings • Teambildung <p><i>Strukturelle Maßnahmen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel • Projektarbeit • Netzworfbildung • Lerngemeinschaften • Kollegiale Supervision

Quelle: Picot, A./Reichwald, R. et al. 2003, S. 297. M.w.V..

Als inhaltsorientiert gelten Qualifizierungsmaßnahmen, die durch fachliche Inhalte ohne aktive Teilnehmerbeteiligung erfolgen. Diese sind nur bedingt geeignet zur Vermittlung von Sozialkompetenz, und dies auch nur für den Fall, dass eine zweckmäßige Visualisierung der Inhalte erfolgt.⁵²⁹

Viel versprechender ist hingegen die prozessorientierte Vorgehensweise, bei der die Teilnehmer aktiv an der Kompetenzvermittlung partizipieren. Zu unterscheiden sind in diesem Fall Maßnahmen, bei denen die Vermittlung von Sozialkompetenz an organisationale Veränderungen gekoppelt ist (strukturelle Maßnahmen) und solche, die keine derartige Verbindung aufweisen (nicht-strukturelle Maßnahmen).

Einen der wenigen zu verzeichnenden Versuche, die soziale Kompetenz auf verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen zu bewerten, unternahmen *Bradberry/Greaves*, indem sie unter dem Begriff „emotionale Intelligenz“ verschiedene Fähigkeiten zusammenfassten und diese auf einzelnen Unternehmensebenen beurteilten:

⁵²⁹ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 296.

Tabelle 7: Verteilung der emotionalen Intelligenz im Unternehmen

Hierarchieebene	Quotienten der emotionalen Intelligenz auf verschiedenen Hierarchiestufen. (Max. 100 Punkte erreichbar)
Unternehmensleitung (CEO)	70,5
Vorstandsebene	71,0
Ressortleiter	72,5
Abteilungsleiter	74,5
Gruppenleiter	77,5
Teamleiter mit funktionaler Verantwortung	77,0
Mitarbeiter	74,0

Quelle: Bradberry, T./Greaves, J. 2006, S. 15.

Der hier aufgegriffenen Untersuchung liegen Daten zugrunde, die während der vergangenen fünf Jahre branchenübergreifend auf sechs Kontinenten erhoben wurden. Zur Bewertung der emotionalen Intelligenz wird das Bewusstsein hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten und Stärken, die Aufmerksamkeit gegenüber der sozialen Umwelt sowie die Fähigkeiten zum Selbst- und zum Beziehungsmanagement analysiert.⁵³⁰ Die Zusammenfassung der Werte ergibt den kumulierten „Emotionalen Intelligenzquotienten“. Auch wenn die für einzelne Hierarchiestufen ermittelten Ergebnisse nur geringfügig voneinander abweichen, ist die Verteilung der emotionalen Intelligenz im Unternehmen vor allem im Hinblick auf die Führungsebene bemerkenswert und wird deshalb an späterer Stelle in dieser Arbeit nochmals aufgegriffen (vgl. Kapitel 8.1.6).

7.3 Bereiche der Kommunikationskompetenz

Eine Erweiterung des Blickfeldes auf das Kompetenzphänomen wird erreicht, wenn Aspekte in die Betrachtung integriert werden, die im Falle der unpersönlichen, indirekten Kommunikation mittels Medien von besonderer Bedeutung sind, wodurch weitere Kompetenzbereiche in den Vordergrund treten. *Busch/Götz* nennen sechs Formen der kommunikativen Kompetenz von Mitgliedern virtueller Teams, mit denen auf die speziellen Anforderungen an die Akteure der Telekommunikation hingedeutet wird:⁵³¹

- **Kommunikative Proaktivität** beschreibt die Fähigkeit, aus sich selbst heraus zu agieren, ohne dazu angehalten zu werden. Besonders wenn Kommunizierende räumlich getrennt voneinander arbeiten, ist ein proaktiver Informationsaustausch

⁵³⁰ vgl. Bradberry, T./Greaves, J. 2006, S. 15.

⁵³¹ vgl. Busch, F./Götz, K. 2000, S. 58ff.

wichtig, da nur so in der Medienkommunikation fehlende Informationsstücke informeller Kommunikation ausgeglichen werden können, indem der Kommunikationsfluss am Laufen gehalten wird.

- **Vertrauen und Offenheit** kann nicht erzwungen werden, sondern muss genährt und verdient sein. Vertrauen als charakterliche Fähigkeit hängt eng mit Kommunikation zusammen, da es sich nur unter der Voraussetzung gefestigter und belastbarer Beziehungen bildet, die durch Kommunikation entstehen.
- **Schriftliche Ausdrucksfähigkeit** ist gerade in virtuellen Teams unter der Bedingung räumlicher Trennung der Akteure wichtig, da Missverständnisse aufgrund nicht selten fehlender direkter Interaktionsmöglichkeiten, wie sie im Falle der F-t-F-Kommunikation gegeben sind, in der Medienkommunikation vergleichsweise häufig vorkommen.
- **Feedbackfähigkeit** ist deshalb in der virtuellen Arbeitswelt so wichtig, weil Rückmeldungen hier explizit erfolgen müssen. Feedback ist bei persönlichen Kontakten ein automatischer Prozess, der kaum vermieden werden kann, da sich die Akteure im gemeinsamen Wahrnehmungsraum befinden und ihre Reaktionen auf Informationen unweigerlich gegenseitig erkennen. Viele Medien lassen keine Übertragung derartiger Signale zu, sodass die ansonsten beiläufig gesendeten Informationen bewusst zum Objekt der Kommunikation gemacht werden müssen.
- **Kommunikative Selbstdisziplin** drückt die Fähigkeit aus, sich auf das „Wesentliche“ beim Informationsaustausch zu beschränken. Das für den Fall drohende Chaos, dass alle zur Verfügung stehenden Informationen ungefiltert weiter verbreitet werden, ist leicht zu erahnen. Nur ein bewusster Umgang mit den Inhalten medialer Kommunikation gewährleistet, dass Informationen effektiv und gleichzeitig effizient innerhalb des Unternehmens fließen. *Busch* und *Götz* sprechen sich in diesem Zusammenhang für die Aufstellung einer expliziten „Kommunikationsetikette“ aus, die Standards der Kommunikation festlegt und als Orientierungshilfe für das eigene Verhalten dient.
- Die Fähigkeit, **Gefühle** zu **artikulieren**, wird zunehmend als wichtige Qualifikation von Mitarbeitern erkannt. Emotional intelligente Teamplayer sind besonders in virtuellen Teams hilfreich, da sie andere mit ihrem Verhalten zur Offenheit ermutigen und so zu einem vertrauensvollen Klima beitragen, in der Verborgenes zutage tritt und Konflikte vermieden werden. Denn durch mehr

Offenheit in der Gemeinschaft werden reibungslose Abläufe gefördert und das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Belegschaft gestärkt.

Diese unsystematische Aufzählung ganz unterschiedlicher Ansprüche an Mitarbeiter wirft die Frage danach auf, wie sich die auf Medien bezogenen Kompetenzen sinnvoll in das Gesamtkonstrukt Kommunikationskompetenz einordnen lassen. Um darauf Antworten zu können, muss zunächst die Beziehung zwischen Kommunikations- und Medienkompetenz in ihren Grundzügen näher betrachtet werden.

„Im Vergleich zum Begriff der Medienkompetenz ist der Begriff der kommunikativen Kompetenz theoretisch schärfer und grundlegender.“⁵³² Mit dieser Feststellung verdeutlichen *Treumann* et al., dass kommunikative Kompetenz über einen breiter angelegten Verständnisrahmen verfügt, der offenbar andere Kompetenzebenen, wie auch die Medienkompetenz, mit umschließt.

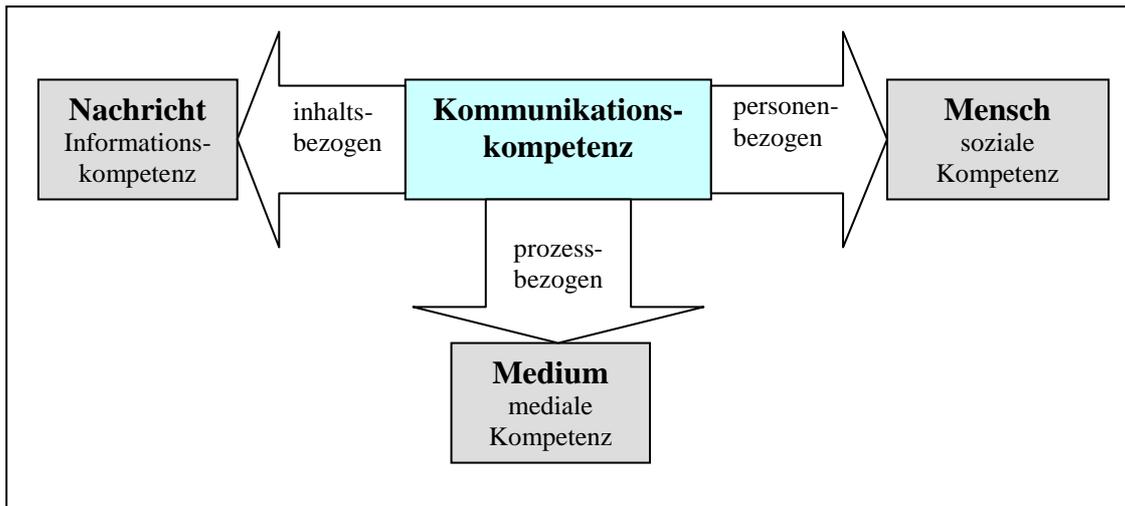
Kommunikationskompetenz kann unter Verweis auf die Kernelemente der Informationsprozessierung in drei Klassen unterteilt werden, womit eine Klassifizierung der in diesem Bereich relevanten Fähigkeiten erreicht wird. Der Idee einer an den beteiligten Elementen des Kommunikationsprozesses orientierten Modellierung der Kommunikationskompetenz folgend lassen sich drei zentrale Bezugsgrößen ausmachen:

1. Die **Akteure** als Subjekte der Kommunikation (soziale Kompetenz)
2. Der **Inhalt** als Objekt der Kommunikation (Informationskompetenz)
3. Die **Medien** als Träger der Information (Medienkompetenz)

Beim Versuch, diese Überlegungen in ein Konstrukt der Kommunikationskompetenz zu überführen, ergibt sich folgendes Bild:

⁵³² Treumann, K. P. et al. 2002, S. 21.

Abbildung 46: Die Kernbereiche der Kommunikationskompetenz



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie die Abbildung verdeutlicht, setzt sich auch die kommunikative Kompetenz als Teilbereich der gesamten arbeitsrelevanten Fähigkeiten aus verschiedenen Schlüsselkompetenzen zusammen, von denen jede eine eigene Wirkungsrichtung aufweist. Die gleichfalls für persönliche Kontakte relevanten Fähigkeiten im Umgang mit Personen und Informationen sind unter Berücksichtigung von Medien als immer wichtiger werdendem Bestimmungsfaktor der Arbeit um eine Kategorie zu erweitern, die in den nächsten Abschnitten genauer untersucht wird.

7.3.1 Mediale Kompetenzen als neuer Kernbereich der Kommunikationskompetenz

Treumann et al. weisen darauf hin, dass der Medienkompetenzbegriff als besondere Form kommunikativer Kompetenz erst Mitte der 1990er Jahre verstärkt ins Blickfeld der Wissenschaft geraten ist.⁵³³ Da Medien unsere Lebens- und damit auch Arbeitswelt heute mehr denn je mitbestimmen, ist die Entfaltung von Medienkompetenz als zentrale Lernaufgabe anzusehen.⁵³⁴

„Mit dem Einsatz von Multimedia sind modifizierte Personenqualifikationen erforderlich. Weniger Fachwissen und stattdessen mehr Anwendungswissen ist gefragt.“⁵³⁵ Diese schwerpunktmäßige Verschiebung personeller Kernkompetenzen bedeutet nicht etwa, dass das Fachwissen seine Bedeutung eingebüßt hätte, vielmehr konnte sich neben diesem die

⁵³³ vgl. Treumann, K. P. et al. 2002, S. 20.

⁵³⁴ vgl. a.a.O., S. 33.

⁵³⁵ Deges, F. 1999, S. 14.

Medienkompetenz als weitere fundamentale Qualifikation in vielen Berufsbildern etablieren.

Die Ansichten bezüglich dessen, was sich hinter dem Medienkompetenzbegriff konkret verbirgt, liegen in der Literatur häufig weit auseinander. Eines der ersten und oft zitierten Modelle, das sich explizit mit der medienbezogenen Kompetenz beschäftigt, anstatt nur indirekt auf diese zu verweisen, stammt von *Baacke* und wurde als Anknüpfungspunkt für eigene Thesen von vielen Autoren aufgegriffen. *Baacke* erkennt vier Dimensionen, die sich jeweils aus mehreren Unterdimensionen zusammensetzen und so einen Eindruck von der Vielschichtigkeit dieser Kompetenzklasse vermitteln.⁵³⁶

1. **Medienkritik** bezieht sich darauf, dass vorhandenes Wissen und Erfahrungen immer wieder reflektierend eingeholt werden müssen. Dieser Kompetenzbereich besteht aus den folgenden Ebenen:
 - Die analytische Dimension bezieht sich auf ein kritisches Hintergrundwissen, das Menschen dazu befähigt, Medienentwicklungen nicht unreflektiert hinzunehmen, sondern Unterscheidungen vorzunehmen, um die eigene Medienkompetenz sinnvoll einsetzen und weiterentwickeln zu können.
 - Die reflexive Dimension zielt darauf ab, dass jeder Mensch sein analytisches und sonstiges Wissen auch auf sich selbst und sein Handeln beziehen können muss, womit das Vermögen zur Selbstreflexion gemeint ist.
 - Die ethische Dimension verweist auf die Einbindung analytischen Denkens und die Rückbezüglichkeit auf ethische Konzepte, wodurch eben diese als sozial verantwortet abgestimmt und definiert werden.
2. **Medienkunde** bezieht sich auf das Wissen über heutige Medien und Mediensysteme, das vom Autor in zwei Unterdimensionen ausdifferenziert wird:
 - Die informative Komponente umfasst klassische Wissensbestände, z.B. über die Bedeutung medialer Fachbegriffe, die Funktionsweise von Medien oder Grundsätze des eigenen Medienverhaltens.
 - Der instrumentell-qualifikatorische Teilbereich ergänzt die vielfältigen (technischen) Fertigkeiten im Umgang mit Medien.
3. **Mediennutzung** lässt sich gleichfalls in zwei Dimensionen auffächern:
 - Die rezeptiv-anwendende Unterdimension (Programm-Nutzungs-Kompetenz) beschäftigt sich mit der Fähigkeit, Gesehenes zu verarbeiten und in das Bildungs- und Bilderrepertoire einzuarbeiten.

⁵³⁶ vgl. Baacke, D. 1996, S. 8.

- Mit aufforderndem Anbieten bzw. interaktivem Handeln werden die diversen Möglichkeiten beschrieben, das Erfahren der Welt durch den Informationsaustausch mit anderen aktiv mit zu beeinflussen. (z.B. Video- oder Telefonkonferenz).
- 4. Mediengestaltung** steht für den Prozess der technischen und inhaltlichen Veränderung von Medien und Medienangeboten, der sich aus folgenden Punkten zusammensetzt:
- Der innovative Bereich (Veränderung, Weiterentwicklung des Mediensystems innerhalb der angelegten Logik).
 - Der kreative Bereich (z.B. Betonung ästhetischer Varianten, über die Kommunikationsroutine hinausgehende Fähigkeiten oder neue Gestaltungs- und Thematisierungsdimensionen).

Pöttinger greift das sehr ausdifferenzierte Konzept *Baackes* auf und entwickelt ein ähnliches Verständnis der Medienkompetenz, demzufolge lediglich drei grundsätzliche Bereiche der Medienkompetenz unterschieden werden:⁵³⁷

1. **Wahrnehmungskompetenz** ist die Fähigkeit, Medien in ihrer Struktur, ihren Gestaltungsformen und ihren Wirkungsmöglichkeiten zu durchschauen.
2. **Nutzungskompetenz** wird begriffen als Fähigkeit, Medien und ihre Angebote zielgerichtet und angemessen zu nutzen.
3. **Handlungskompetenz** umschreibt die Fähigkeit, Medien als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit, Interessen und Anliegen aktiv zu gestalten.

Beide der hier vorgestellten Definitionsauslegungen lassen erkennen, dass eine Abgrenzung einzelner Unterdimensionen der Medienkompetenz voneinander häufig kaum möglich ist, da diese nicht selten fließend ineinander übergehen. So ist z.B. der Unterschied zwischen den beiden von *Pöttinger* vorgestellten Bereichen Nutzungs- und Handlungskompetenz nicht eindeutig, da in den meisten Fällen kaum zwischen einem zielgerichteten Einsatz und einem den eigenen Interessen folgendem Einsatz differenziert werden kann.

Kontrastierend zu den hier vorgestellten Konzepten stellt *Winterhoff-Spurk* unter Rückgriff auf die von *Dewe/Sander* für die Erwachsenenbildung vorgenommene Unterteilung in Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz ein eigenes Begriffsverständnis vor. Den

⁵³⁷ vgl. *Pöttinger*, I. 1997, S. 97ff.

Gesamtbereich des Wissens über Fertigkeiten und Sachverhalte im Medienbereich bezeichnet er als Kommunikationskompetenz, die sich aus zwei Teilbereichen zusammensetzt:⁵³⁸

Tabelle 8: Komponenten der Kommunikationskompetenz

Informationskompetenz (technologiebezogen)	Medienkompetenz (massenmedienbezogen)
<p style="text-align: center;">technisch</p> <p>(Kenntnisse und Fähigkeiten zur Inbetriebnahme und Bedienung technischer Geräte, z.B. Erstellung einer Homepage im Internet)</p>	<p style="text-align: center;">technisch</p> <p>(technische Fähigkeiten zur Inbetriebnahme und Bedienung von Geräten wie die aktive und passive Beherrschung entsprechender Mediacodes)</p>
<p style="text-align: center;">selbstbezogen</p> <p>(Fähigkeit und Bereitschaft, sich aktiv und reflexiv mit Informationstechnologien auseinanderzusetzen und sie angemessen in die eigenen Aktivitäten einzubinden, z.B. Teilnahme an Computerkursen)</p>	<p style="text-align: center;">selbstbezogen</p> <p>(Fähigkeit zur selektiven und reflexiven Medienrezeption, z.B. Wissenserwerb durch Mediennutzung)</p>
<p style="text-align: center;">sozial</p> <p>(Fähigkeit und Bereitschaft zur sozialkritischen Reflexion von Informationstechnologien sowie ihre Nutzung als Mittel sozialer Kooperation, z.B. Telelearning bzw. -working)</p>	<p style="text-align: center;">sozial</p> <p>(Kenntnis der sozialen Auswirkungen von Medien und Medienrezeption, z.B. Wahlentscheidung und Mediennutzung)</p>

Quelle: vgl. Winterhoff-Spurk, P. 2004, S. 159.

Im Hinblick auf die hier dargelegten sechs Kompetenzfelder erscheint zunächst die gewählte Betitelung hinterfragenswert, da Medien bzw. Technologien zweifelsohne einen wichtigen Themenbereich innerhalb der Kommunikationswissenschaft markieren, jedoch keineswegs alle für die Kommunikationskompetenz relevanten Aspekte umfassen, sodass wichtige Punkte unbeachtet bleiben, wie z.B. die Interaktionskompetenz.

Die Unterteilung von Kompetenzen in solche, die einerseits auf Informationstechnologien gerichtet sind und solche, die sich an den Massenmedien orientieren, ist zum einen nur schwerlich eindeutig vorzunehmen und zum anderen deshalb eine stark vereinfachende Sichtweise, da Medien keineswegs lediglich zu einer massenhaften Verbreitung von Informationen dienen (vgl. Kapitel 5.6.6).

Abgesehen von diesen formalen Kritikpunkten ist die von *Winterhoff-Spurk* vorgeschlagene Ausdifferenzierung der Medienkompetenz in einen technischen, einen selbstbezogenen und einen sozialen Bereich als viel versprechender und nachvollziehbarer Ansatz anzusehen, der mit den Akteuren und Informationsträgern der Kommunikation wesentliche Komponenten dieser explizit aufgreift.

⁵³⁸ vgl. Winterhoff-Spurk, P. 2004, S. 159.

Im nächsten Kapitel wird auf einen in der Kommunikationswissenschaft vieldiskutierten Medienkompetenzabschnitt näher eingegangen, der Antworten auf die Frage sucht, wie aus dem zur Verfügung stehenden Medienrepertoire eine passende Auswahl getroffen werden kann.

7.3.1.1 „Media Choice“ als bedeutsamer Medienkompetenzbereich

Eine ganze Reihe von Konzepten hat sich bereits mit der Herausarbeitung verschiedener für eine angemessene Medienauswahl („Media Choice“) zu berücksichtigenden Aspekte beschäftigt. Die vielfältigen Veröffentlichungen zu diesem Thema könnten zu der Vermutung führen, dass Medienauswahl und Medienkompetenz gleichzusetzen wären, da aufgrund der nicht selten einseitigen Betonung dieses Kompetenzbereichs der Eindruck vermittelt wird, die richtige Medienwahl würde automatisch zu einer erfolgreichen Integration von Medien in das Kommunikationsgeschehen führen. Diese Annahme ist jedoch ein Trugschluss, da die Selektion des „richtigen“ Mediums zweifellos eine wichtige Kompetenzklasse bei der Realisierung erfolgreicher Kommunikation ist, jedoch kann sie allein betrachtet keinen Aufschluss darüber liefern, ob Informationsprozesse ihren Zweck erfüllen werden oder nicht, da in diesem Zusammenhang weitere Einflussfaktoren eine gewichtige Rolle spielen.

Nicht zuletzt die große Vielfalt unterschiedlicher Forschungsansätze offenbart, dass die Bedeutung dieser Subkompetenz auch im betriebswirtschaftlichen Kontext nicht zu unterschätzen ist. Deshalb erscheint eine genauere Betrachtung einzelner auf diese Thematik bezogene Theorien im Rahmen einer tief greifenden Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld Kommunikationsmedien als hilfreich.

Ihrer historischen Entstehung zufolge lässt sich die Erforschung der Medienauswahl im Kommunikationsprozess in verschiedene Entwicklungsstufen unterteilen, wobei der Fokus auf zum Teil sehr unterschiedlichen Phänomenen liegt:⁵³⁹

- **1976** Theorie der Sozialen Präsenz: Die Medienwahl eines Nutzers wird im Wesentlichen von der Fähigkeit eines Mediums bestimmt, den zwischenmenschlichen Aspekt der Kommunikation angemessen nachzubilden.
- **1983** Ansatz des Media Style: Unterschiedliche Benutzergruppen bewerten die Fähigkeit eines Mediums zur Übertragung des zwischenmenschlichen Aspekts unterschiedlich, woraus sich eine gruppenspezifische Medienwahl ergibt.

⁵³⁹ vgl. Mühl, I. 1998, S. 14f.

- **1984-1986** Theorie des Mediengehalts: Kommunikationssituationen sind von einem bestimmten Grad der Mehrdeutigkeit und Unsicherheit geprägt, der ihnen anhaftet. Entsprechend der Ausprägung dieser Merkmalskombination in bestimmten Situationen werden Medien eingesetzt, die diese reduzieren.
- **1990** Theorie sozialer Einflussprozesse: Die Medienwahl ist ein subjektives Konstrukt des einzelnen Benutzers. Der Auswahlprozess wird beeinflusst durch „Statements“ bzw. die Medienwahl anderer sowie den daraus resultierenden Konsequenzen.
- **1995** Integrativer Ansatz: Kombination aus den Erkenntnissen verschiedener Forschungsansätze, wobei besonders soziale Einflüsse und objektiv rationale Gesichtspunkte Berücksichtigung finden.

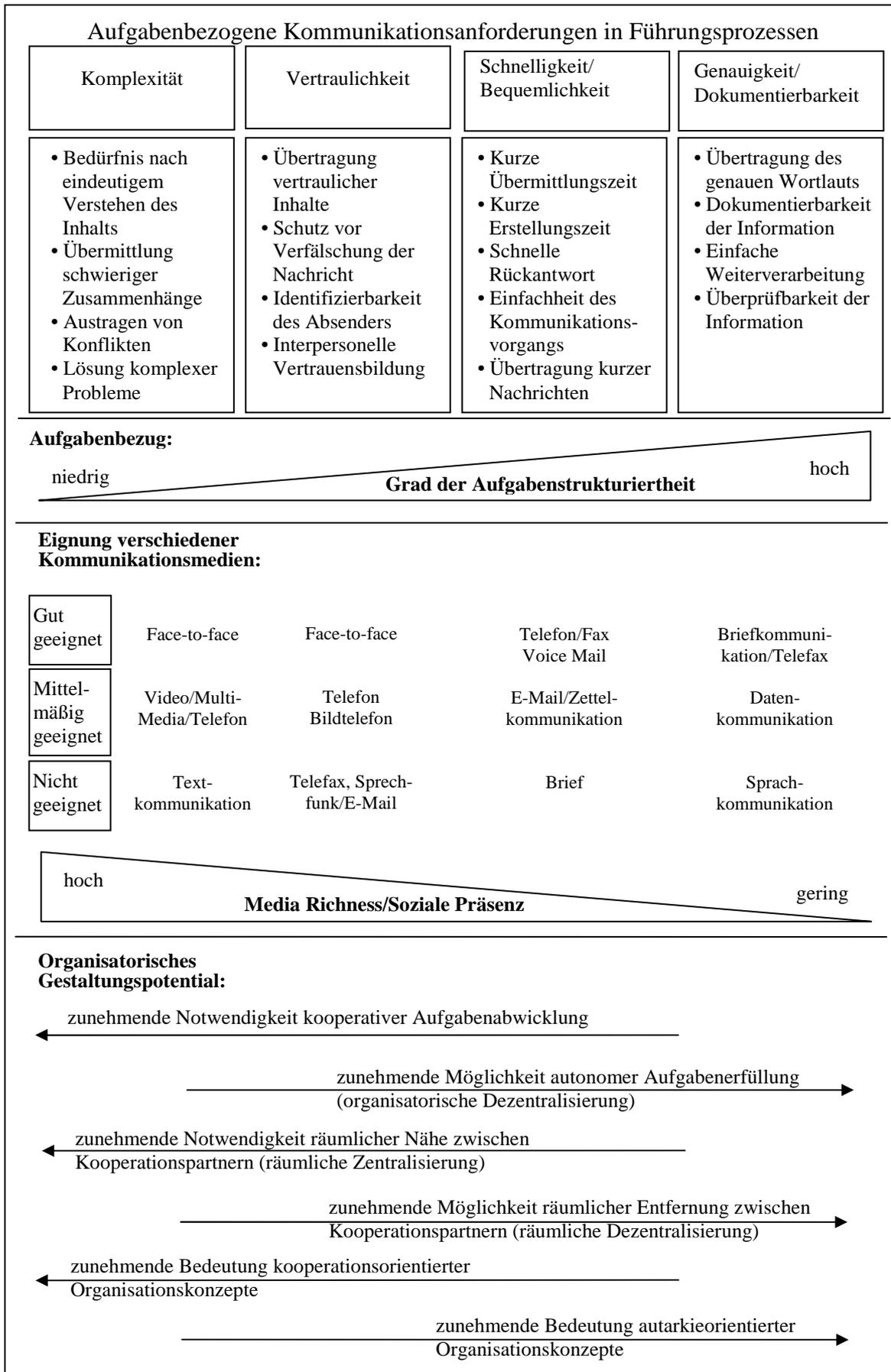
Der hier nachgezeichnete geschichtliche Abriss verschiedener Ströme der „Media-Choice“-Forschung vermittelt einen Eindruck von dem bis heute fehlenden Konsens hinsichtlich der auf diesem Gebiet entscheidenden Bestimmungsgrößen. Der Disput darüber, ob es eher objektiv-rationale oder aber zwischenmenschliche Aspekte sind, die den Medienauswahlprozess beeinflussen, dauert bis heute an. Folgend werden einige der am häufigsten zitierten Theorien der verschiedenen Forschungsrichtungen näher erläutert, um trotz des Fehlens eines allgemein anerkannten Ansatzes ersichtlich zu machen, welche Faktoren insbesondere zu berücksichtigen sind, wenn es darum geht, sich im stetig erweiternden Ensemble zur Verfügung stehender Medien für das in konkreten Situationen passende zu entscheiden.

7.3.1.1.1 Der „Aufgabenorientierte Ansatz“

Wie der Name dieses Ansatzes bereits offenbart, wird von seinen Vertretern argumentiert, dass die zu erfüllende Aufgabe maßgeblichen Einfluss auf die Medienauswahl im Kommunikationsprozess übt, da gewisse Merkmalsausprägungen der Arbeitsaufgabe die Nutzung spezieller Kommunikationsformen anzeigen.

Dem aufgabenorientierten Ansatz zufolge lassen sich vier Grundanforderungen beschreiben, die von der Kommunikationsaufgabe in unterschiedlicher Ausprägung an Medien gerichtet werden und von diesen in variierendem Umfang realisierbar sind:

Abbildung 47: Modell der aufgabenbezogenen Medienwahl



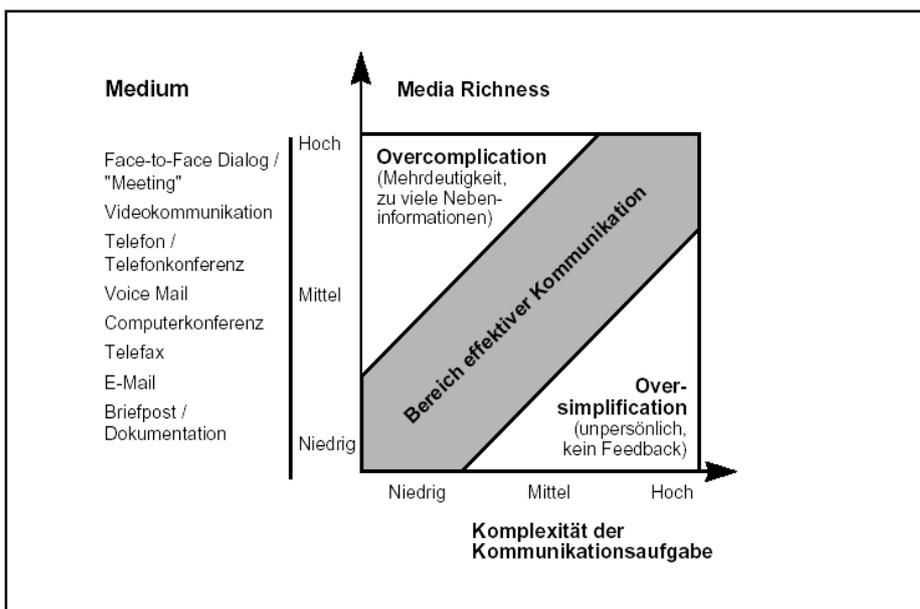
Quelle: vgl. Pribilla, P./Reichwald, R. et al. 1996.

Wie Abbildung 47 erkennen lässt, entscheiden dem hier vorgestellten Konzept zufolge vor allem medienspezifische Qualitäten im Hinblick auf Komplexität, Vertrautheit, Schnelligkeit/Bequemlichkeit und Genauigkeit/Dokumentierbarkeit darüber, auf welche Weise Kommunikationsinhalte übermittelt werden sollten. Demzufolge würde lediglich anhand der Beurteilung bestimmter Eigenschaften einer Aufgabe ersichtlich, welcher Kommunikationsform im konkreten Fall der Vorzug zu geben ist. Diese einseitige Betrachtung lässt wesentliche Determinanten der Medienauswahl außer Acht und kann deshalb, zumindest allein betrachtet, keine befriedigende Antwort auf die Frage nach dem passenden Medium geben.

7.3.1.1.2 Die „Media-Richness-Theorie“

Das auf empirischen Untersuchungen von *Daft/Lengel*⁵⁴⁰ basierende Modell widmet sich ebenfalls dem Zusammenhang von Kommunikationsaufgabe und Medienwahl, wobei in diesem Fall jedoch ausschließlich der Grad der Aufgabenkomplexität als Entscheidungskriterium herangezogen wird. Abhängig von der Strukturform der zu übermittelnden Information ergibt sich eine Unterteilung in „reiche“ und „arme“ Medien, die darauf verweisen, welche Kommunikationsform am besten auf die individuellen Ansprüche bestimmter Aufgaben zugeschnitten ist.

Abbildung 48: Das Media-Richness-Modell nach Daft/Lengel



Quelle: Rice, R. 1992, S. 477. Zit. in: Pribilla, P./Reichwald, R. et al. 1996, S. 21..

⁵⁴⁰ vgl. ausführlich: Daft, R. L./Lengel, R. H. 1984, 1986.

Der in Abbildung 48 abgezeichnete Korridor markiert den vom Komplexitätsgrad der Aufgabe abhängigen effektiven Medieneinsatzbereich. Eine ineffektive Medienverwendung ergibt sich immer dann, wenn das angewandte Medium nicht mit dem Kommunikationsinhalt harmoniert, sodass es entweder zu einer unnötigen Verkomplizierung oder unangemessenen Simplifizierung des Kommunikationsinhalts kommt und damit der Erfolg des Prozesses unwahrscheinlich wird.

Da in diesem Modell mit der Komplexität nur eine der bereits im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes dargelegten Einflussgrößen aufgegriffen wird, liegt auf der Hand, dass auch dieses Konzept nicht abschließend klären kann, welches Medium in konkreten Situation zu bevorzugen ist.

7.3.1.1.3 Der „Social-Influence-Ansatz“

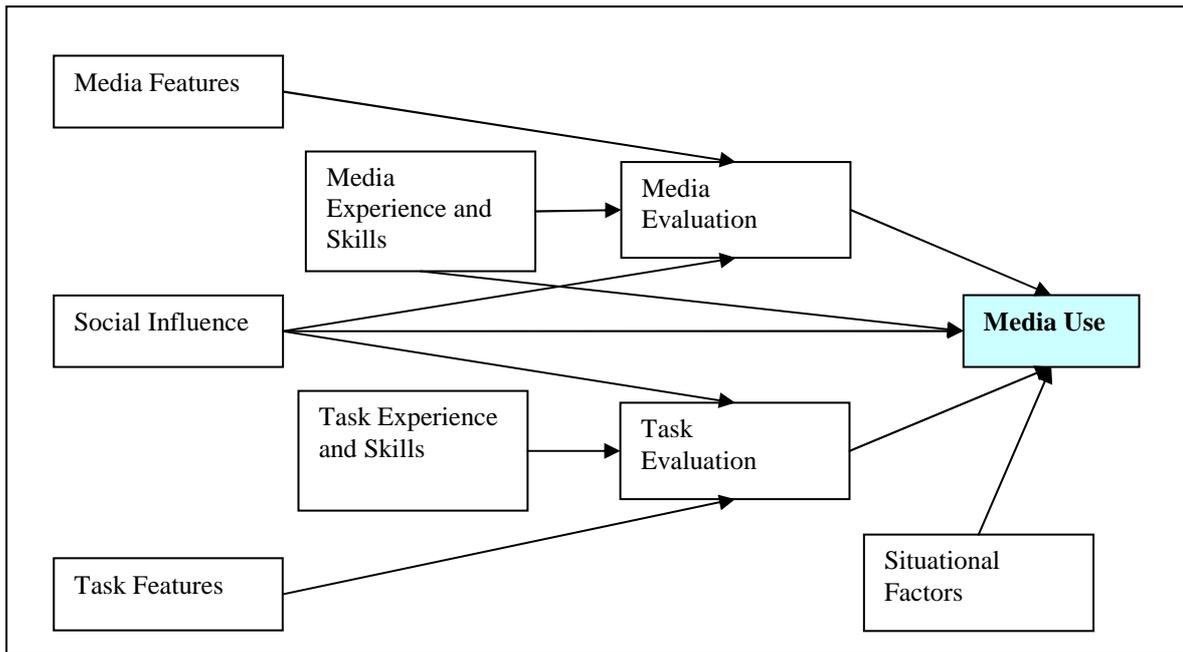
Kontrastierend zu Modellen, die den Einsatz von Medien abhängig von deren objektiven Eigenschaften sehen, propagieren vor allem in jüngerer Vergangenheit entstandene Ansätze die Bedeutung zwischenmenschlicher Aspekte. Im Zentrum der Betrachtung steht hier der soziale Kontext, aus dem heraus über die Medienverwendung bestimmt wird. Dabei wird die kollektive Medienakzeptanz, anhand der die Medienpräferenzen von Arbeitskollegen, Kooperationspartnern oder Vorgesetzten deutlich werden, zum zentralen Bestimmungsfaktor des Medienverhaltens deklariert.⁵⁴¹ Die Annahme, dass das Verhalten anderer großen Einfluss auf die eigene Medienwahl übt, wird von der Feststellung gestützt, dass die subjektiv wahrgenommene Attraktivität einer Kommunikationstechnologie wesentlich davon abhängt, ob durch diese eine Kontaktaufnahme zu einer bestimmten Anzahl von Personen möglich ist, die als „kritische Masse“ bezeichnet wird.⁵⁴²

Fulk et al. zeigen mit der von ihnen gelieferten Übersicht sozialer Einflussprozesse, welche verschiedenen zwischenmenschlichen Aspekte die Medienselektion des Einzelnen beeinflussen.

⁵⁴¹ vgl. ausführlich: Goecke, R. 1997.

⁵⁴² vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 109.

Abbildung 49: Modell der sozialen Einflussprozesse der Techniknutzung



Quelle: Fulk, J./Schmitz, J./Steinfeld, C. W. 1990, S. 128.

Abbildung 49 veranschaulicht, wie der Mediengebrauch zum einen von Erfahrungen mit Aufgaben und Medien und zum anderen von der kollektiven Bewertung dieser beiden Größen bestimmt wird. Darüber hinaus sind Situationsvariablen zu berücksichtigen, die von äußerst vielfältiger Natur sein können. Neben den individuellen und kollektiven Kenntnissen und Einschätzungen der zu erfüllenden Aufgabe und des Kommunikationsmediums sind folglich auch Rahmenbedingungen des Informationsprozesses als wichtige Determinante des Medienverhaltens von Personen in Betracht zu ziehen. Zu diesen Kontextvariablen gehören z.B. die Vertrautheit mit Medien, der Kommunikationsstil einzelner Mitarbeiter und die organisatorischen Rahmenbedingungen.⁵⁴³

Die aufgezeigte Relevanz sozialer Einflussprozesse für das Kommunikationsverhalten macht deutlich, dass sich ein adäquater Medieneinsatz nicht durch die Analyse einzelner Kriterien erreichen lässt. Vielmehr muss eine möglichst große Bandbreite unterschiedlicher Einflussfaktoren in die Betrachtung aufgenommen werden, um ein realitätsnahes Abbild des Medienauswahlprozesses durch das Individuum zu erhalten.

⁵⁴³ vgl. Mühl, I. 1998, S.40.

7.3.1.1.4 Die „Subjektive Medienakzeptanz“ und das „Integrative Modell“

Das von *Davis* vorgestellte Konzept der subjektiven Medienakzeptanz⁵⁴⁴ sieht den Medieneinsatz in der Kommunikation vornehmlich durch persönliche Vorlieben bestimmt, die sich im individuellen Arbeitsstil und eigenen Kommunikationspräferenzen widerspiegeln. Es sind demzufolge weniger die objektiv zu beurteilenden Leistungsmerkmale einzelner Medien, die sich auf ihre Akzeptanz auswirken, als vielmehr die dem Medium vom Einzelnen zugeschriebenen Merkmale, wie z.B. Nützlichkeit und Leichtigkeit in der Bedienbarkeit. Deutlich wird hier, dass die Medienverwendung durch Individuen von subjektiven Gesichtspunkten geprägt ist, die nicht verallgemeinerbar sind und eine fremd organisierte oder vorbestimmte Medienwahl weitgehend verbieten, da so personenspezifische Ansichten außer Acht gelassen würden.

Zu berücksichtigen ist im Hinblick auf die von *Davis* aufgestellten Thesen, dass die Kommunikationsvorlieben einzelner Mitarbeiter eng mit den im Rahmen anderer Theorien diskutierten Einflussfaktoren des Medienverhaltens zusammenhängen, da die Wahrnehmung von Personen einerseits durch Erfahrungen (direkt) und andererseits durch Kommunikation (indirekt) erfolgt. Die subjektive Medienakzeptanz ist demnach zumindest in Teilen ein Resultat des Umgangs mit Medien und auch Personen, aus dem heraus sich das eigene Medienverständnis entwickelt und in der Folge auch ein individuelles Nutzungsmuster herauskristallisiert. Dieser These zufolge ist es unumgänglich, sowohl die objektiven Medieneigenschaften als auch die sozialen Einflussgrößen und situationsspezifischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, da sich erst aus ihrem Zusammenspiel das Medienwahlverhalten einzelner realitätsnah beurteilen lässt.

Webster/Trevino gehörten zu den Ersten, die mit dem von ihnen entworfenen „Integrativen Modell“⁵⁴⁵ versuchten, einen Konsens zwischen den unversöhnlich scheinenden Lagern der Wissenschaft herbeizuführen. Lange Zeit dominierten objektiv rationale Modelle wissenschaftliche Forschungsbemühungen, bis sich die Erkenntnis mehr und mehr durchsetzte, dass auch und besonders soziale Faktoren die Medienwahl bestimmen. Der anhaltende Disput darüber, welche Kriterien als die entscheidenden anzusehen sind, veranlasste *Webster/Trevino* zu einem Vermittlungsversuch. Der Kerngedanke in ihrer Vorstellung besteht darin, dass soziale Ansätze vor allem auf den Einsatz neuer Medien (z.B. E-Mail, Videokonferenzen etc.) gerichtet sind, während objektiv rational geprägte Ansätze sich hauptsächlich auf traditionelle Medien beziehen (z.B. Telefon, Brief etc.). „Je

⁵⁴⁴ vgl. ausführlich: Davis, F. 1989.

⁵⁴⁵ vgl. ausführlich: Webster J./Trevino L. K. 1995.

häufiger ein Medium genutzt wird, d.h., je länger es in Gebrauch ist, desto bedeutender werden objektiv rationale Faktoren. Der zu Anfang wichtige soziale Einfluss verliert mit zunehmender Nutzung an Bedeutung.⁵⁴⁶ Diese Annahme klingt dahingehend nachvollziehbar, dass bei mangelnder Erfahrung im Umgang mit einem Medium nur Erfahrungsberichte oder Aussagen anderer zu Rate gezogen werden können, um sich selbst ein Bild vom Medium zu machen. Diese Form der indirekten Kenntnisnahme von Eigenschaften und Qualitäten wird bei zunehmender Selbsterfahrung nach und nach zurückgedrängt und durch Letztere ersetzt.

Angezweifelt werden darf im Hinblick auf den integrativen Ansatz die hier vertretene strenge Abgrenzung der Wirkungsrichtungen sozialer und objektiver Kriterien, da nicht einzusehen ist, warum soziale Einflüsse ausschließlich im Zusammenhang mit neuen Medien von Belang sein sollten. Die Bedeutung sozialer Einflussgrößen im Zuge verstärkter Mediennutzung nimmt zwar tendenziell ab, jedoch bleiben die Präferenzen und Vorlieben anderer auch bei zunehmenden eigenen Erfahrungen mit Medien weiterhin ein wichtiger Bestimmungsfaktor des Verhaltens Einzelner. Die von *Webster/Trevino* aufgestellten Thesen geben daher eher eine grundlegende Tendenz wieder und sollten daher nicht zu strikt ausgelegt werden, weil ihnen ansonsten zum Vorwurf gemacht werden könnte, dass sie genau so realitätsfremd argumentieren würden, wie es bei den Verfechtern einer einseitigen Betonung objektiver bzw. sozialer Einflussgrößen der Fall ist.

Resümierend bleibt zu konstatieren, dass es bei Fragen zur Medienauswahl keineswegs ausreicht, lediglich einzelne Einflüsselemente zu betrachten, da eine ganze Reihe unterschiedlichster Determinanten gemeinsam auf den Einzelnen und sein Verhalten einwirkt. Berücksichtigt werden muss dabei, dass die persönliche Medienwahrnehmung als wichtige Voraussetzung eines effektiven Medieneinsatzes durch geeignete Qualifikationsmaßnahmen gezielt beeinflusst werden kann. *Picot et al.* greifen diesen Gedanken auf und argumentieren, dass mit Hilfe von Anleitung, Schulung und Training die Akzeptanz und ein nutzenbringender Medieneinsatz gefördert wird.⁵⁴⁷ Im folgenden Kapitel sollen zusätzliche, speziell auf den Medienkommunikationsprozess gerichtete Kompetenzen erläutert werden, um im Anschluss geeignete Wege ihrer gezielten Vermittlung und Vertiefung diskutieren zu können.

⁵⁴⁶ Mühl, I 1998, S. 43.

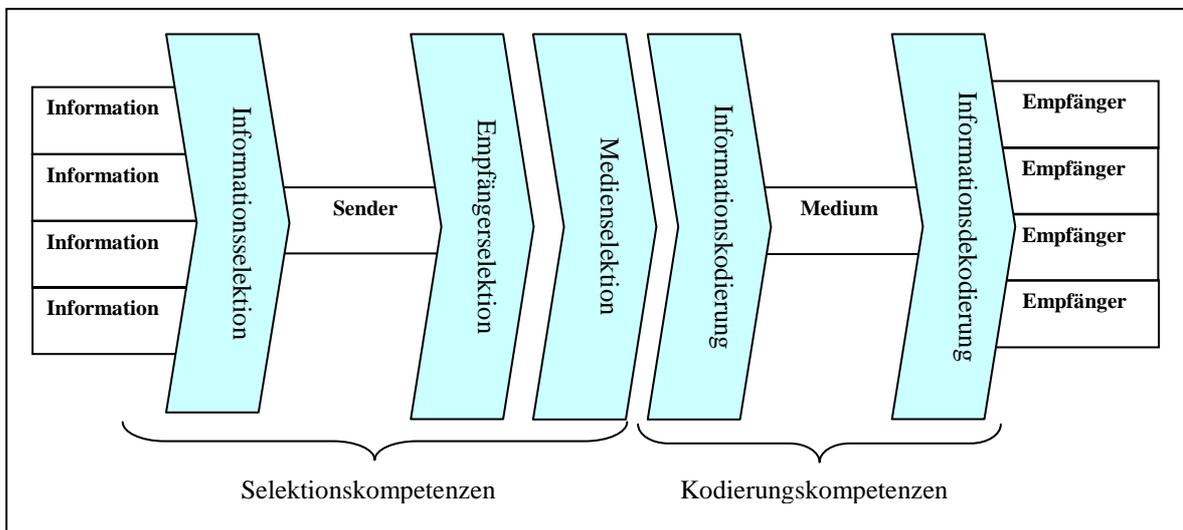
⁵⁴⁷ vgl. *Picot, A. et al.* 2003, S. 108.

7.3.1.2 Weitere mediale Kernkompetenzen

Wie bereits festgestellt wurde, entsteht häufig der Eindruck, dass sich der Erfolg von Telekommunikation bei einer passenden Medienauswahl praktisch automatisch einstellen würde. Dieses Verständnis greift jedoch zu kurz, da mit diesem Thema nur ein Abschnitt des gesamten Medienkompetenzkatalogs beschrieben wird, der hinsichtlich einer indirekten Kommunikation zu berücksichtigen ist.

Der anhand folgender Abbildung veranschaulichte Verlauf eines Kommunikationsprozesses unter Verwendung eines Mediums verdeutlicht, welche Fähigkeiten in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung sind:

Abbildung 50: Die Schlüsselkompetenzen im Medienkommunikationsprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

Die hier skizzierten Kernelemente und Teilprozesse der zwischenmenschlichen Informationsübermittlung machen sichtbar, wo mögliche Barrieren und Störungen zu vermuten sind, die einen reibungslosen Kommunikationsverlauf verhindern. Die Aufmerksamkeit soll an dieser Stelle nochmals auf die bereits ausführlich diskutierten neuen Möglichkeiten und spezifischen Beschränkungen von Medien gelenkt werden, da diese wichtige Anhaltspunkte für die Ausformulierung spezieller auf die vermittelte Kommunikation gerichteter Kompetenzen liefern. Vor allem die Digitalisierung als Merkmal der modernen Kommunikationstechnologie und der Computer als zentrales Artefakt, das diese Entwicklung erst möglich werden ließ, stellen die Kommunikationsakteure vor neue Herausforderungen im Umgang mit Informationen, anderen Personen und Medien.

Vor allem der Einsatz elektronischer Medien hat eine Modifikation weiter Teile der IK bewirkt und verlangt von Mitarbeitern, sich mit den neuen Anwendungen eingehend auseinanderzusetzen, um sie erfolgreich in ihren Arbeitsalltag integrieren zu können. Es sind zwei grundsätzliche Kompetenzbereiche zu unterscheiden, die in diesem Zusammenhang bedeutsam sind.

Zum einen ist es eine dreifache Selektionsleistung, die sich auf die vorzunehmende Auswahl von Informationen, Empfängern und Medien bezieht und somit eine eigenständige Medienkompetenzklasse erkennen lässt. Zum anderen erfordert die indirekte Kommunikation von den Akteuren, eine doppelte Kodierungsleistung vorzunehmen: Die Informationen müssen dabei auf Senderseite in ein mediengerechtes Format gebracht werden, damit sie anschließend vom Empfänger wieder „entschlüsselt“ werden können, um sie „richtig“ wahrzunehmen und ihnen eine angemessene Bedeutung zuzuweisen. Die beiden dargelegten Qualifikationsbereiche können ihrer Form entsprechend auch als Selektions- bzw. Kodierungskompetenzen bezeichnet werden und bilden gemeinsam das personenbezogene Fundament für den Erfolg von Medienkommunikation.

Im zeitlichen Verlauf gesehen ist dabei zunächst die dreifache Selektionsleistung durch den Empfänger bedeutsam, der sich im Rahmen dieser für den Inhalt, den/die Adressaten und die Form der Kommunikation entscheidet. Um Folgen wie Resignation und Frustration auf Empfängerseite von vornherein auszuschließen, ist vom Sender dabei in zweierlei Hinsicht besonderes Können gefordert, da sowohl eine unüberlegte Verbreitung von Inhalten als auch eine Verbreitung relevanter Informationen an einen zu weit gefassten Empfängerkreis zu Effektivitätsverlusten führt. Die Bedeutung dieser beiden Aspekte gewinnt durch die fortschreitende Digitalisierung von Informationen an Bedeutung, da es im Zuge dieser immer leichter wird, riesige Informationsmengen problemlos an einen schier unbegrenzten Empfängerkreis zu richten. Die tendenziell sinkenden Kosten der Informationsübermittlung verschärfen das Problem und fordern eine erhöhte Sensibilität bei der Auswahl von Inhalten und Rezipienten im Medienkommunikationsprozess, um einer inflationären Verwendung von Informationen und einer Reizüberflutung der Mitarbeiter vorzubeugen (vgl. Kapitel 5.6.5.1).

Nachdem die verschiedenen Selektionen durch den Sender erfolgt sind, muss dieser die mediengerechte Anpassung einer Nachricht vornehmen, damit sie in der vorbestimmten Form übertragen und anschließend auch verstanden werden kann. Das Kodierungswissen bildet damit eine elementare Grundlage für die Partizipation an der vermittelten Kommunikation, da anders als bei der direkten, persönlichen Kommunikation meist nur

eine reduzierte Kommunikationskanal- und Signalvielfalt zur Verfügung steht. Der medienspezifischen Modellierung einer Nachricht muss demnach höchste Aufmerksamkeit zukommen, damit die vorhandenen Potentiale optimal genutzt werden. Die Kenntnis der Beziehung zwischen Zeichen und Bezeichnetem wird von *Schwan/Hesse* als Kodierkonvention des jeweiligen Mediums bezeichnet, die von den Kommunikanten gekannt und geteilt werden muss.⁵⁴⁸

Döring verweist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit, sich auf bestimmte Erfordernisse indirekter Kommunikation einzustellen: Zur Medienkompetenz gehört neben dem Medienwahlverhalten also z.B. auch die kompensatorische Anpassung des individuellen und kollektiven Kommunikationsstils an die medialen Restriktionen.⁵⁴⁹ Dabei ist die Beherrschung medienspezifischer Ausdrucksmittel neben den gemeinsam entwickelten Gebrauchsregeln im Kontext einer Mediennutzungskultur ausschlaggebend.⁵⁵⁰ Die von *Döring* geforderte, an den spezifischen Medienmerkmalen ausgerichtete Anpassung des Verhaltens äußert sich im Kommunikationsprozess durch eine entsprechende Ausgestaltung der Kommunikationsinhalte. *Walther* unterstreicht in seinem Modell der sozialen Informationsverarbeitung resümierend, dass sich medienbedingte Einschränkungen der Kommunikation, die sich vor allem auf Informationsdefizite beziehen, durch die Kompetenzen der Akteure kompensieren lassen.⁵⁵¹ Eine Verarmung der Kommunikation ist dementsprechend nur dann zu erwarten, wenn die Beteiligten nicht über ausreichend Zeit und Kompetenz verfügen, um die Möglichkeiten der Medien zur Zufriedenheit aller auszuschöpfen.

Ob die Integration neuer Kommunikationsanwendungen gelingt, hängt also davon ab, ob es Mitarbeiter vermögen, einerseits ihr Verhalten und andererseits die zur Kommunikation ausgewählte Information mit dem vorgesehenen Medium in Einklang zu bringen.

7.3.2 Zur Relevanz einer gezielten Medienkompetenzförderung

Verschiedene Aspekte deuten darauf hin, dass eine systematische Förderung von Kommunikationskompetenzen unter Mitarbeitern besonders im Hinblick auf die Integration immer neuer Kommunikationsformen in den Arbeitsalltag von größter Bedeutung ist. Schon an der besonders in den letzten Jahren explosionsartig fortschreitenden medialen Durchdringung der Berufswelt lässt sich ablesen, dass den in

⁵⁴⁸ vgl. Schwan, S./Hesse, F. W. 2004, S. 79.

⁵⁴⁹ vgl. Döring, N. 2000, S. 32.

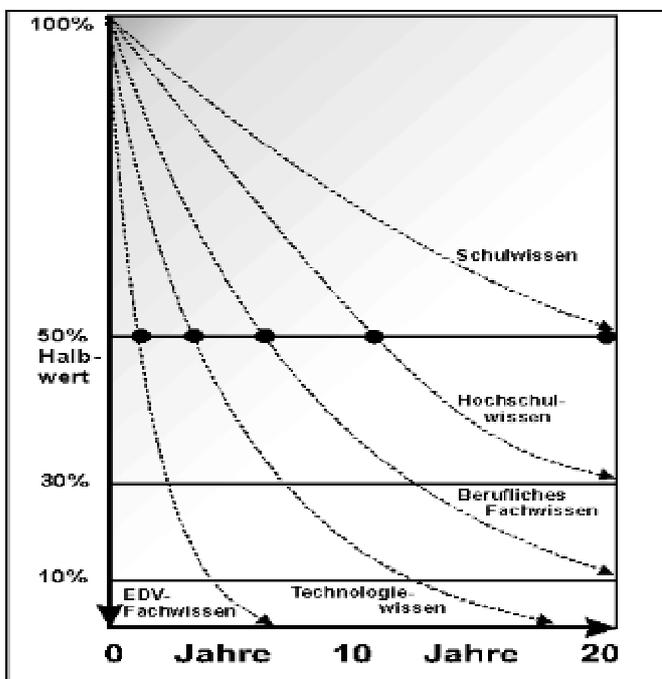
⁵⁵⁰ vgl. a.a.O., S. 36.

⁵⁵¹ vgl. Walther, J. B. 1992. Zit. in: Döring, N. 2000, S. 32.

diesem Bereich relevanten Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit zuteil werden sollte. Weitere Entwicklungen sind auszumachen, die eine zielgerichtete und fortwährende Unterstützung der Medienkompetenz unter Mitarbeitern als Grundlage für eine erfolgreiche IK unabdingbar erscheinen lassen.

Folgende Abbildung zeugt von der Kurzlebigkeit verschiedener im Arbeitsleben relevanter Wissensarten, die in direkten Zusammenhang mit dem Kompetenzphänomen stehen. Vor allem neue Informations- und Kommunikationstechnologien haben dazu geführt, dass sich die Gültigkeitsdauer medienbezogener Wissensarten in den letzten Jahren immer weiter verkürzt hat:

Abbildung 51: Halbwertszeiten einzelner Wissensarten



Quelle: Duden, H. (k. J.), Onlinequelle.

Anhand Abbildung 51 wird klar, dass allen voran die Einführung des PCs an immer mehr Arbeitsplätzen dafür sorgt, dass ein erhöhter Bedarf an EDV-Fachwissen zu verzeichnen ist, welches mit einer Halbwertszeit von nur wenigen Jahren eine besonders kurze Gültigkeitsdauer aufweist. Eine ständige Anpassung bzw. Erweiterung diesbezüglicher Kompetenzen wird somit unvermeidlich, um das Wissen der Mitarbeiter nicht nur auf gegenwärtige, sondern darüber hinaus auch auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten, damit nicht zuletzt auch für das Kommunikationsgeschehen im Unternehmen auf langfristige Sicht optimale Bedingungen geschaffen werden.

„Wer schlank und damit effektiv wirtschaften will, muss neben der Automatisierung und der Rationalisierung proportional seine Mitarbeiter einbeziehen und bilden. Die Technik-Wissens-Schere muss in Zukunft geschlossen werden, denn Wissen hat mittlerweile Halbwertszeiten, die bei 3-5 Jahren liegen und immer geringer werden, während neues technisches Wissen nicht mehr linear sondern quadratisch rasant zunimmt.“⁵⁵²

Mit diesem Zitat deutet *Duden* darauf hin, dass nicht nur die Validitätsspannen von Wissensarten im Unternehmen immer kürzer werden, sondern darüber hinaus auch ein geradezu explosionsartiger Anstieg der bedeutsamen Wissensmenge zu beobachten ist, sodass die Schaffung einer breit angelegten Wissensbasis, berücksichtigt man den stetigen Wandel dieser, von höchster Priorität für das Unternehmen ist. *Bloomfield* et al. verweisen diesbezüglich auf die Gefahr, dass sich die Situation verschärft, wenn weiterhin ausschließlich in Technologie investiert wird, da das Mensch-Maschine-Verhältnis noch weiter aus dem Gleichgewicht gerät.⁵⁵³ Medienkompetenz muss als lebenslange Lernaufgabe verstanden werden, da sich Kommunikationstechnologien und die durch sie generierten Entwicklungsmöglichkeiten und Handlungschancen ständig erweitern und in der Folge auch der Umgang mit Geräten und Anwendungen zur wichtigen Kommunikationsqualifikation wird.⁵⁵⁴

Zu unterscheiden ist hier zwischen so genannten „traditionellen“ Medien, die bereits seit langem in die Arbeitswelt integriert sind, und „neuen“ Medien, die erst seit kurzem zum festen Bestandteil des unternehmensinternen Kommunikationsrepertoires geworden sind. Während die Kompetenzen im Umgang mit Informationsträgern wie Briefen und Telefon sich einer langen Tradition erfreuen und deshalb bereits tief in der Gesellschaft verwurzeln konnten, besteht diesbezüglich im Umgang mit dem PC und hier anzutreffenden Anwendungen häufig noch Nachholbedarf.

„Medien wie auch Arbeitsaufgaben werden subjektiv wahrgenommen. Bezieht man dies in die Betrachtung mit ein, dann wird man zumindest nicht mehr an festen Einsatzmöglichkeiten festhalten können, denn im Zeitablauf ändert sich der Umgang mit einem Medium und dessen Wahrnehmung.“⁵⁵⁵

Mit der subjektiven Wahrnehmung von Medien wird auf ein wichtiges Problem der IK hingewiesen, das sich deshalb ergibt, weil als Resultat einer individuellen Wahrnehmung

⁵⁵² Duden, H. (k. J.), Onlinequelle.

⁵⁵³ vgl. Bloomfield, R. et al. 1999, S. 187.

⁵⁵⁴ vgl. Treumann, K. P. et al. 2002, S. 36.

⁵⁵⁵ Höflich, J. R. 1998, S. 78.

auch das Nutzungsverhalten der Mitarbeiter nicht einheitlich ist, was wiederum zu Koordinationsproblemen bei der Einsatzplanung von Medien führen kann. Eine von *Treumann et al.* vorgenommene Untersuchung ergab, dass sich insgesamt sechs unterschiedliche Mediennutzertypen sinnvoll voneinander unterscheiden lassen.⁵⁵⁶

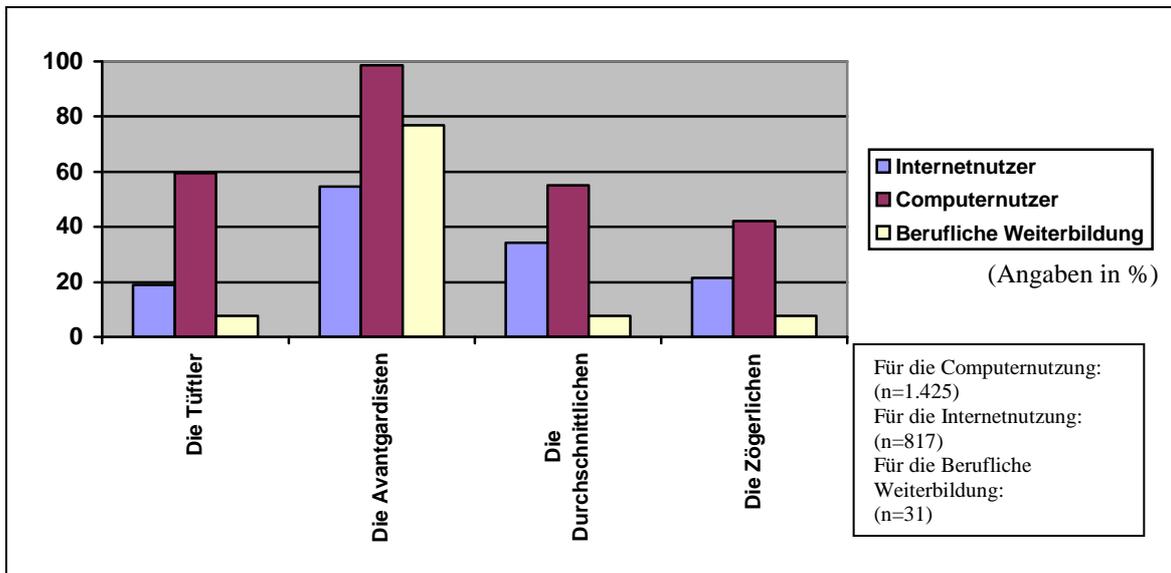
- Die **Tüftler** sind hartnäckig bei der eigenständigen Lösung von Bedienungsproblemen, gelten als anspruchsvolle Rezipienten von Medieninhalten und blicken skeptisch in die Zukunft, was neue Medienentwicklungen angeht.
- Die **Avantgardisten** besitzen eine hohe Kompetenz sowohl im Hinblick auf „neue“ als auch „alte“ Medien, übernehmen das Bedienen von Geräten gerne selbst und bringen ein großes Interesse für Innovationen mit, wobei die möglichen, durch Medienentwicklungen generierten Veränderungen differenziert beurteilt werden.
- Die **Durchschnittlichen** stehen „neuen“ Medien in ihrer Freizeit eher ablehnend bzw. abwartend gegenüber. Sie studieren lieber Bedienungsanleitungen, als dass sie alle Schalter ausprobieren. Andere Nutzer werden von dieser Gruppe unterdurchschnittlich oft bei Problemen zu Rate gezogen und die möglichen Folgen der Medienentwicklung eher pessimistisch betrachtet, wobei der Druck bezüglich der beruflichen Notwendigkeit des Umgangs mit Computern als ziemlich ausgeprägt eingestuft wird.
- Die **Optimisten** sind „alten“ Medien etwas stärker zugewandt als der Durchschnitt. Die Ergründung von Geräten erfolgt nur selten durch eine explorative Herangehensweise, wobei die Bedienung nur selten anderen überlassen wird. Diese Gruppe zeichnet sich durch eine positive Grundhaltung gegenüber „neuen“ Medien aus und rechnet kaum mit negativen beruflichen oder sozialen Folgen durch Medieneinflüsse.
- Die **Desinteressierten** halten sich weitestgehend von „neuen“ Medien fern und haben den Übergang ins digitale Zeitalter zumeist noch vor sich, wobei das Vorhandensein der dazu nötigen Medienkompetenz anzuzweifeln ist. Bei Problemen mit Geräten wird gerne auf die Hilfe von Dritten zurückgegriffen und die Einschätzung der medienbedingten gesellschaftlichen und beruflichen Veränderungen fällt pessimistisch aus.
- Die **Zögerlichen** überlassen die Bedienung von Geräten gern anderen, um der Nutzung dieser möglichst aus dem Weg gehen zu können. Wird eine Anwendung für sie unumgänglich, da kein Helfer kontaktiert werden kann, werden entweder

⁵⁵⁶ vgl. Treumann, K. P. et al. 2002, S. 180ff.

alle Schalter ausprobiert oder Bedienungsanleitungen studiert. Der Aufwand zum Erlernen von Medienkompetenz wird häufig als zu hoch und damit nicht lohnenswert eingestuft, wodurch eine Abhängigkeit von der Hilfe anderer bzw. der Überlassung entsprechender Aufgaben an andere entsteht. Die Medienauswirkungen auf Beruf und Gesellschaft werden entsprechend düster eingeschätzt.

Die von *Treumann* et al. erkannten Unterschiede zwischen den vorgestellten Clustern hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Einschätzungen sowie den daraus resultierenden Kenntnissen im Umgang mit Medien vermitteln einen Eindruck von den großen Hürden, die auf dem Weg zu einer „starken“ Kommunikations- und Medienkultur überwunden werden müssen, da neben der Nutzung auch die Bereitschaft zur Weiterbildung stark variiert, wie *Treumann* et al. gleichfalls feststellten:

Abbildung 52: Zusammenhang zwischen Clusterzugehörigkeit und Computer-/Internetnutzung bzw. beruflicher Weiterbildung



Quelle: vgl. Treumann, K. P./Baacke, D. et al. 2002, S. 187, 350.

Anhand Abbildung 52 wird offensichtlich, dass sowohl die Nutzung „neuer“ Medien als auch die Bereitschaft zur Aneignung der auf diese gerichteten Kompetenzen in der Gesellschaft stark variiert. *Vinke* konstatiert in diesem Zusammenhang,

„(...) dass eine gute Vorbereitung der Mitarbeiter auf die CvK wichtig ist, da sie so auf deren Eigenheiten aufmerksam gemacht werden können (...). Dabei ist darauf zu achten, dass Menschen eine unterschiedliche Medienpräferenz haben (häufig geprägt durch organisationale Normen, welche

sich in der Medien- bzw. Kommunikationskultur einer Organisation wieder finden), diese aber insbesondere bei CvK-Situationen asymmetrisch sein können, weil die eine Person das Telefon bevorzugt, die andere jedoch Email und das Intranet.“⁵⁵⁷

Unternehmen können also nicht darauf bauen, dass ihre Mitarbeiter aufgrund von Erfahrungen aus dem Privatleben ohne zusätzliche Maßnahmen ausreichend auf ihre kommunikativen Aufgaben vorbereitet sind. Bereits bei der Einstellung sollte deshalb darauf geachtet werden, dass neue Mitarbeiter zumindest über ein unverzichtbares grundlegendes Know-how verfügen, mit dem sie den medienspezifischen Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht werden können. Darüber hinaus muss geprüft werden, ob eine generelle Lernbereitschaft und -fähigkeit vorhanden ist.

7.3.2.1 Mangelnde (Medien-)Kommunikationskompetenzen und die Folgen

Nachdem aufgezeigt wurde, dass sowohl die Erfahrungen mit Medien als auch die Bereitschaft zur Weiterbildung in diesem Bereich stark variieren, werden nun einige Befunde zur kommunikationsbezogenen Wissens- und Kompetenzlage aufgegriffen, die einen Eindruck von der Situation in Unternehmen vermitteln.

Wahren beklagt, dass sowohl auf der Seite der Vorgesetzten wie auch auf der Seite der Mitarbeiter ein zum Teil erhebliches Defizit kommunikativer Fähigkeiten vorhanden ist.⁵⁵⁸

Ein wichtiger Grund für diesen Missstand ist nach Ansicht *Beckers* darin zu sehen, dass in sozialen Systemen Menschen aufeinander treffen, die in der Regel fachlich hervorragend auf ihre Rolle und Aufgabe vorbereitet sind, jedoch bezüglich ihres Interaktions- und Kommunikationsverhaltens weitgehend sich selbst überlassen bleiben.⁵⁵⁹ Die gezielte Unterstützung und Förderung der Kommunikationskompetenz des Einzelnen sollte deshalb als zentrale, langfristig orientierte Schlüsselaufgabe des unternehmensinternen Kommunikationsmanagements angesehen werden, da sie eine effektive Zusammenarbeit aller Unternehmenseinheiten erst ermöglicht. Besonders im Falle der medialen Kompetenz können Defizite schnell zum ernsthaften Problem werden, da ausgeblendete Wahrnehmungskanäle und häufig erschwerte Rückkopplungsmöglichkeiten zusätzliche Hindernisse bedeuten, die überwunden werden müssen. Treffen diese für viele Medien typischen Einschränkungen mit einem Qualifikationsproblem der Mitarbeiter zusammen, wird ein Scheitern von Informationsprozessen umso wahrscheinlicher.

⁵⁵⁷ Vinke, A. 2005, S. 231.

⁵⁵⁸ vgl. *Wahren*, H.-K. E. 1987, S. 54.

⁵⁵⁹ vgl. *Becker*, R. 1994, S. 98.

Den Hauptgrund dafür, dass der Umgang von Mitarbeitern mit Medien im Unternehmen oft nicht optimal verläuft, sehen auch *Bloomfield et al.* in einem Mangel an Einführung und Unterweisung.⁵⁶⁰ Nicht zuletzt diese Erkenntnis dürfte dazu beigetragen haben, dass in den letzten Jahren verstärkt finanzielle Mittel in die Weiterbildung geflossen sind. So schätzt das *Institut der deutschen Wirtschaft*, dass Unternehmen hierzulande im Jahr 2001 etwa 20 Milliarden Euro in betriebliche Weiterbildung investiert haben, was einem Durchschnitt von fast 900 Euro pro Beschäftigtem entspricht.⁵⁶¹

Obwohl das Know-how von Managern und Mitarbeitern in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen dürfte, droht die Personalentwicklung in Zeiten knapper Kassen schnell auf der Strecke zu bleiben, weil sie angeblich keinen messbaren Beitrag zum Ergebnis liefert.⁵⁶² Ein solch kurzsichtiges Denken hemmt nicht nur die Motivation der Mitarbeiter, indem ihnen das Gefühl vermittelt wird, sie wären die zu tätigen Investitionen nicht wert. Es wirkt sich mittelfristig gesehen auch auf die Effizienz und Produktivität der Arbeit insgesamt aus, da nicht nur die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, sondern auch deren Kompetenzen leiden.

„Unzureichendes Bedienungs-Know-how aber erhöht die subjektiven Kosten der Informationsnutzung, während ein unterentwickeltes Verständnis für die Möglichkeiten elektronischer Informationssysteme gleichzeitig deren subjektiv wahrgenommenen Nutzen verringert.“⁵⁶³

Ein unsachgemäßer Umgang mit Medien wirkt sich besonders dann fatal aus, wenn dieser fortwährend wiederholt wird, sodass sich die durch Missverständnisse und „Informationsverluste“ entstehenden Zusatzkosten vervielfachen. Im schlimmsten Fall kann es bei einer Nichtaufdeckung wegen fehlender Feedbackprozesse sowie Nachahmung zu einer regelrechten Kultivierung eines Fehlverhaltens kommen, das den gesamten Leistungserstellungsprozess im Unternehmen nachhaltig beeinträchtigt und nur mit viel Aufwand zu berichtigen ist.

Die überragende Relevanz der Mitarbeiterqualifikation für den effektiven Einsatz von Medien in der IK betonen *Bloomfield et al.*, die in dieser eine häufige Quelle für Störungen im Informationsfluss sehen: „Einer effektiven Nutzung der Kommunikationstechnologie

⁵⁶⁰ vgl. Bloomfield, R. et al. 1999, S. 188.

⁵⁶¹ vgl. Jetter, W. et al. 2005, S. 43.

⁵⁶² vgl. a.a.O., S. 45.

⁵⁶³ vgl. Oelsnitz, F. von der 2005, S. 202.

stehen vor allem die Menschen selbst im Wege: „Das Problem ist nicht die Technologie, sondern wie Menschen sie nutzen.“⁵⁶⁴

Auch wenn der Umgang mit einer Reihe von Medien durch den täglichen Gebrauch auch im Privatleben für viele Mitarbeiter bereits zur Routine geworden ist, besteht auf diesem Gebiet aufgrund der Entwicklung immer vielfältigerer Anwendungen eine stetige Optimierungsnotwendigkeit. Diese ist deshalb als dringlich anzusehen, weil nur auf diese Weise die Kenntnisse Einzelner einander auf einem hohen Niveau angeglichen werden können. *Giesler* sieht Schulungen folgerichtig als das wichtigste Kommunikationsmittel von Unternehmen an und beklagt im Hinblick auf dieses, dass nur wenige Unternehmen ihre Mitarbeiter auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Medien vorbereiten.⁵⁶⁵ Diese kritische Einschätzung teilen auch *Bloomfield* et al., die darauf hindeuten, dass vor allem die Vermittlung traditioneller Fähigkeiten und Techniken die Schulungsmaßnahmen in Unternehmen dominieren und die Weiterbildung im Bereich moderner Technologien relativ begrenzt ausfällt, da nur in rund einem Viertel der Betriebe die Kompetenz im Umgang mit E-Mail, „Voice-Mail“ und Intranet gezielt gefördert wird.⁵⁶⁶ Im folgenden Kapitel werden die Eckpunkte eines konzeptionellen Rahmens zur Kompetenzvermittlung herausgearbeitet, die aufzeigen, wie sich ein angemessenes Medienverhalten von Mitarbeitern sinnvoll planen und realisieren lässt.

7.3.2.2 Die Phasen der Medienkompetenzvermittlung

„Manchen Unternehmen genügt es, neue Technologien zu erwerben, die Frage nach der optimalen Nutzung dieser Systeme interessiert sie weitaus weniger. (...). Damit sich solche Investitionen wirklich auszahlen, muss allen Beteiligten ein grundlegendes Verständnis dafür vermittelt werden, was diese Technologie leisten kann.“⁵⁶⁷

Wie dieses Zitat treffend bemerkt, ist es als keinesfalls ausreichend anzusehen, neue Kommunikationsinstrumente zu implementieren und Mitarbeiter mittels einmaliger Schulungen an diese heranzuführen. Vielmehr muss ein strategisches, langfristig angelegtes Konzept hinter derartigen Bemühungen stehen, dass die Anwender in den gesamten mehrstufigen Prozess der Medienintegration konsequent mit einbezieht. Die

⁵⁶⁴ Bloomfield, R. et al. 1999, S. 199f.

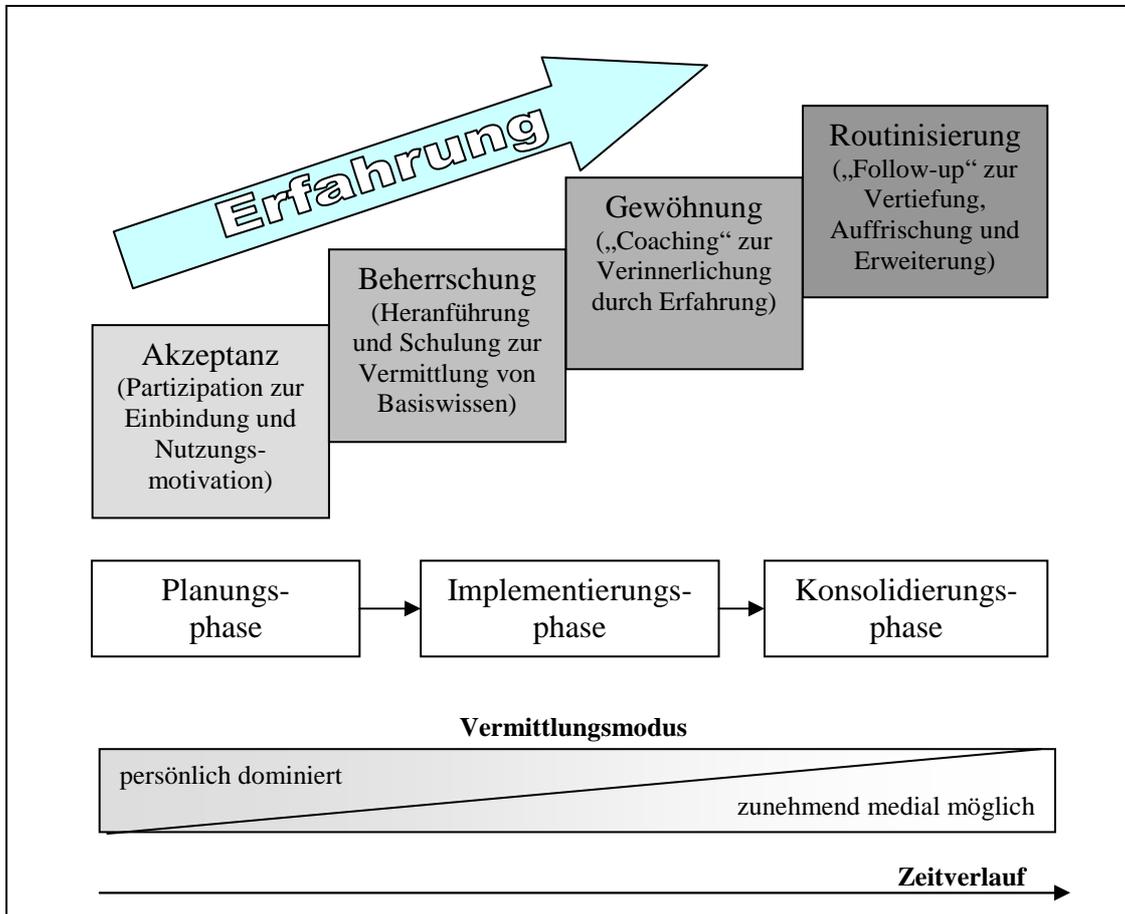
⁵⁶⁵ vgl. Giesler, R. (k. J.), Onlinequelle.

⁵⁶⁶ vgl. Bloomfield, R. et al. 1999, S. 199.

⁵⁶⁷ a.a.O., S. 206.

folgende Abbildung zeigt, welche Phasen bei der Einführung von Kommunikationsmedien in den Arbeitsalltag durchlaufen werden:

Abbildung 53: Das Phasen-Modell der Medienkompetenzvermittlung und -pflege



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Darstellung skizziert in groben Zügen den Ablauf der Einführung eines neuen Mediums in die IK von der ersten Planungsphase bis zum sicheren Umgang mit diesem durch die Mitarbeiter. Auf jeder der hier aufgezeigten Stufen sind schwerpunktmäßig variierende Aspekte von besonderer Relevanz, ohne dass eine strikte Trennung der Abschnitte voneinander möglich wäre, da die Grenzen zwischen diesen fließend verlaufen und einzelne Maßnahmen zudem auf allen Ebenen, wenn auch mit unterschiedlich starker Gewichtung, von Bedeutung sind.

Eine entscheidende Phase, in der grundlegende Voraussetzungen für den späteren Medieneinsatz geschaffen werden, besteht in der Planung, die vor allem dem Ziel dient, unter den Betroffenen Verständnis und Akzeptanz für die geplante Implementierung zu generieren. Bereits in diesem Moment ist es wichtig, zukünftige Nutzer möglichst

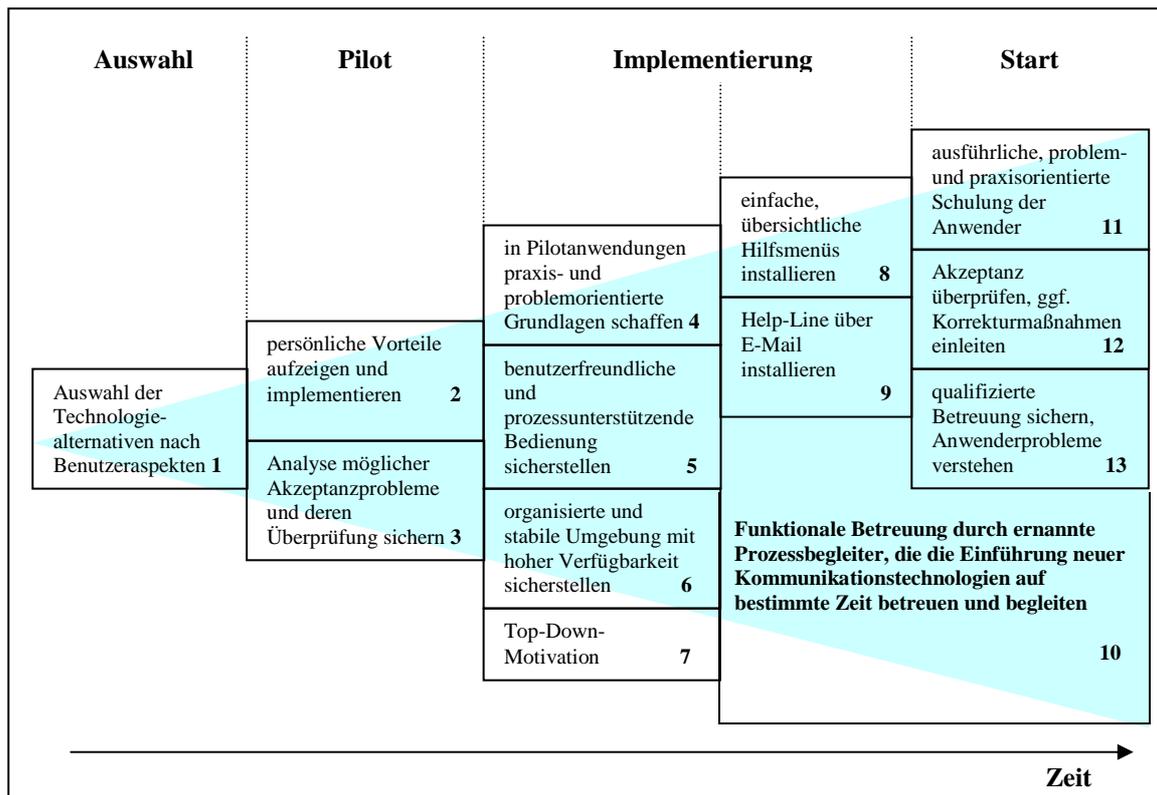
frühzeitig in den Prozess der Gestaltung und Entwicklung - vor allem von Softwareprodukten - mit einzubeziehen. Im Falle des geplanten Einkaufs bereits existierender Produkte sollten Anwender entsprechend dazu in die Lage versetzt werden, bei ihrer Auswahl mitzuwirken. Im Hinblick auf diese Form der Partizipation in der Frühphase spricht sich *Hahne* sogar für eine Gestaltung durch alle irgendwie Beteiligten aus.⁵⁶⁸ Eine Forderung, deren praktische Umsetzung sich vor allem in Großunternehmen schwierig gestalten dürfte. Nichts desto trotz wird mit dieser überspitzten Darstellung zu recht darauf hingewiesen, dass eine möglichst große Anzahl der Mitarbeiter, die neue Kommunikationselemente später in ihren Arbeitsalltag integrieren werden, intensiv an der Planung und Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien beteiligt sein sollte. Ein solches Vorgehen bietet den Vorteil, dass die Wahrnehmung von Veränderungen durch die Möglichkeit zur Mitgestaltung bzw. Mitentscheidung bereits im Vorfeld positiv beeinflusst wird, was sich sowohl förderlich auf die Akzeptanz als auch auf Folgephasen der Einführung auswirkt. „Oft wird Partizipation (...) als so genannte Akzeptanzstrategie eingesetzt, um eventuell auftretende Konflikte bzw. Widerstände bei der Implementierung zu überwinden.“⁵⁶⁹

Die Schaffung von Akzeptanz vollzieht sich nach Ansicht von *Behrendt* wiederum in vier Phasen, die eine breiter angelegte Begriffsfassung erkennen lassen, da sie von der Planung bis zum Nutzungsbeginn insgesamt 13 Stufen der Akzeptanzbildung berücksichtigt:

⁵⁶⁸ vgl. Hahne, A. 1998, S. 95.

⁵⁶⁹ Hegner, I. T. 2001, S. 68. M.w.V..

Abbildung 54: Das vierstufige Akzeptanzmodell



Quelle: Behrendt, I. 1997, S. 490.

Anhand des hier dargestellten Konzepts zur Einbettung neuer Kommunikationsformen in Unternehmen wird deutlich, dass der Startphase eine Reihe von Maßnahmen vorangestellt werden sollten, die als wichtigster Erfolgsfaktor bei der Einführung neuer Kommunikationstechnologien gelten.⁵⁷⁰ Auch wenn die einzelnen Stadien des Modells hier nicht weiter vertieft werden können, verweisen diese wiederholt auf die große Bedeutung der Partizipation betroffener Mitarbeiter, die bereits in der ersten Phase mit der Auswahl und Planung unter Berücksichtigung von Benutzeraspekten beginnt, in der sowohl „Wünsche“ als auch „Bedürfnisse“ die Entscheidungen mitbestimmen sollten.⁵⁷¹ Wie anhand der Ausführungen *Behrendts* ersichtlich wird, bleibt die Akzeptanzproblematik auch über das Planungsstadium hinaus ein wichtiges Thema, ist aber vor allem zu Beginn von höchster Relevanz, da hier grundlegende Voraussetzungen für den späteren Erfolg geschaffen werden.

Ist die Entscheidung für ein Medium gefallen bzw. die Entwicklung einer Software abgeschlossen, muss im Rahmen der Implementierung durch die Vermittlung von entsprechendem Wissen ein grundlegendes Verständnis für die Eigenheiten und

⁵⁷⁰ vgl. Behrendt, I. 1997, S. 489.

⁵⁷¹ vgl. Hegner, I. T. 2001, S. 69.

Funktionsweisen der neuen Kommunikationsform geschaffen werden. Die Kernaufgabe von Schulungen ist neben einer Steigerung der Akzeptanz darin zu sehen, den Nutzer zur Technik hinzuführen und seine Neugierde darauf zu wecken.⁵⁷² In dieser Phase macht der Anwender im direkten Kontakt mit dem Medium erste persönliche Erfahrungen, sodass nun der Prozess einer unvermittelten Vertrauensbildung einsetzt und Beherrschung fließend in Gewöhnung übergeht (vgl. Abbildung 53). Schulungen und Trainingsmaßnahmen sollen Mitarbeiter systematisch und schrittweise an das Neue und Unbekannte gewöhnen, ohne dabei die „Avantgardisten“ zu langweilen oder die „Zögerlichen“ zu überfordern, was in beiden Fällen zu Motivations- und Leistungsverlusten führen würde (vgl. Kapitel 7.3.2).

Von den Verantwortlichen ist dabei ein besonderes Einfühlungsvermögen gefragt, dass sich am wahrscheinlichsten bei Personen finden lässt, die mit den individuellen Vorkenntnissen und Charaktereigenschaften der Schulungsgruppe vertraut sind. Auch wenn es ab einer gewissen Gruppengröße kaum mehr möglich ist, auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen einzugehen, sollte zur Unterstützung des Lernerfolgs doch so individuell wie möglich vorgegangen werden, da ansonsten ein einheitlich hohes kollektives Kompetenzniveau nicht realisierbar ist. Standardisierte, unpersönliche Wissensvermittlung vermag diesem Anspruch kaum gerecht zu werden, woran die große Bedeutung zwischenmenschlicher Kontakte und persönlicher Hilfestellung in dieser Phase deutlich wird, worauf im nächsten Kapitel genauer eingegangen wird.

Bezüglich der Schulungsinhalte halten *Hamborg/Gruber* fest, dass die fachliche Qualifikation nicht gleichzeitig zur (computergestützten) Zusammenarbeit führt, da hier auch soziale Aspekte eine wichtige Rolle spielen. Diese müssen zumindest im Anfangsstadium in Form von Normen und Regeln konkretisiert werden, um die Nutzung der Systeme intendiert zu steuern und die Anwender auf mögliche Nebeneffekte vorzubereiten.⁵⁷³ Zu nennen sind hier beispielhaft der Umgang mit Informationsüberlastung durch E-Mail Flut oder die Notwendigkeit, Termine in Gruppenkalendern zu pflegen und relevante Daten ins Intranet zu stellen.

Die Phase der Konsolidierung erfolgt dann, wenn über Partizipation und Schulungen sowohl die Akzeptanz als auch die Beherrschung der Medien soweit gediehen ist, dass Grundkenntnisse nun zu einem intensiven, mehr und mehr auf eigenen Erfahrungen basierendem Tiefenwissen ausgebaut werden können.

⁵⁷² vgl. Hegner, I. T. 2001, S. 70.

⁵⁷³ vgl. Hamborg, K.-C./Gruber, C. 2004, S. 122.

Höflich hält in diesem Zusammenhang fest, „(...) dass medienbedingte Begrenzungen im Kontext der jeweiligen Kommunikationssituation umso stärker empfunden werden, je weniger Erfahrungen die Nutzer im Umgang mit den Medien haben.“⁵⁷⁴ Mit zunehmender Medienerfahrung und -kompetenz verblasen demzufolge die zunächst von vielen empfundenen Unsicherheiten und Ängste zugunsten einer verstärkten Wahrnehmung positiver Medieneffekte. Es wird Mitarbeitern so zunehmend möglich, die spezifischen Möglichkeiten einzelner Medienformen selbständig auszuloten und dadurch ihren erfolgreichen Einsatz herbeizuführen.

Während der Konsolidierung als abschließender Implementierungsphase eines Mediums ist der Nutzer danach bestrebt, das Medium perfekt zu beherrschen. Dieses Bedürfnis sollte begleitet und unterstützt werden von regelmäßigen „Coachings“ und Auffrischungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen, durch die das relevante Wissen gezielt vertieft und erweitert werden kann, um es der für viele Medienanwendungen typischen Schnelllebigkeit anzupassen (vgl. Abbildung 51).

7.3.2.3 Kompetenzvermittlung persönlich vs. medial

Nachdem im letzten Kapitel dargelegt wurde, in welchen Phasen sich die Implementierung von Medien im Unternehmen vollzieht bzw. welche Entwicklungsstufen dabei in der Kompetenzentstehung der Mitarbeiter zu verzeichnen sind, soll nun erläutert werden, auf welche Art die Vermittlung von Qualifikationen idealer Weise erfolgen sollte.

Betrachtet man die Herausbildung von Kompetenz im zeitlichen Verlauf, so wird schnell offensichtlich, dass vor allem in der Frühphase der Schwerpunkt auf einer persönlichen Informationsübermittlung liegen muss. Besonders in der Planungs- und Implementierungsphase sollten folglich persönliche Kontakte die diesbezüglichen Maßnahmen dominieren, da auf diesem Wege die Aneignung von grundlegendem Wissen am einfachsten realisierbar ist. *Leonhard* und *Swap* halten diesbezüglich fest, dass sich kontextbezogenes Wissen nicht durch den Einsatz von Datenbanken oder Powerpoint-Präsentationen weitergeben lässt, sondern im direkten Kontakt von Mensch zu Mensch überliefert werden sollte.⁵⁷⁵ Es ist folgerichtig von hoher Relevanz, dass unter den Verantwortlichen ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung der Wahl des adäquaten Kommunikationsweges zur Kompetenzvermittlung bei der Planung, Implementierung und Konsolidierung neuer Medien geschaffen wird.

⁵⁷⁴ Höflich, J. R. 1996, S. 77.

⁵⁷⁵ vgl. Leonard, D./Swap, W. 2005, S. 23.

Auch wenn das Lernen und die Erfahrung unter Anleitung unbestritten einen im Vergleich zu standardisierten Schulungen teuren und aufwendigen Prozess darstellt, ist der auf diese Weise zu erzielende Mehrwert hinsichtlich der vermittelten Inhalte nicht zu unterschätzen. Die Aneignung kontextbezogenen, grundlegenden Wissens ist nach Ansicht von *Leonard/Swap* über einen mehrstufigen Lernprozess zu erreichen, der seinerseits folgende Phasen umfasst:

Tabelle 9: Der mehrstufige Lernprozess grundlegenden Wissens

passives Aufnehmen				aktives Lernen			
Anweisungen/ Vorträge	Faustregeln	lehreiche Storys	sokratische Befragungen	Üben unter Anleitung	Beobachten unter Anleitung	Probleme lösen unter Anleitung	Experimentieren unter Anleitung

Quelle: Leonard, D./Swap, W. 2005, S. 30.

Tabelle 9 veranschaulicht, dass die Aneignung grundlegenden Wissens über eine Vielzahl verschiedener Vermittlungsstufen vollziehen kann und deshalb eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, wobei häufige zwischenmenschliche Kontakte nicht zuletzt deshalb unverzichtbar sind, da die persönliche „Anleitung“ als wichtige begleitende Maßnahme wiederholt gefordert ist.

Vor allem bei der Aneignung grundlegender Qualifikationen kommt es also darauf an, dass der neue Nutzer mit seiner Lernaufgabe nicht allein gelassen wird, sondern auf kompetente Hilfestellung vertrauen kann, die nur auf der Grundlage eines offenen, vertrauensvollen Umgangs von Mentor und Lernendem miteinander realisiert werden kann. Wie *Treumann* et al. festhalten, greifen Mediennutzer bei auftretenden Problemen gerne auf soziale Netzwerke aus Experten zurück, wobei die Annahme von Ratschlägen und Tipps zumeist als selbstverständlich angesehen und nicht in Frage gestellt wird.⁵⁷⁶

Als Herzstück der Implementierungsphase neuer Medien bezeichnet *Behrendt* denn auch eine Betreuung der Anwender durch Prozessbegleiter, die äußerst bedeutsam für die Schaffung von Akzeptanz sind und sich durch folgende Merkmale auszeichnen sollten:⁵⁷⁷

- Prozessbegleiter stammen aus der Fachabteilung, die von der Neuerung am stärksten betroffen ist.
- Prozessbegleiter werden während der Einführungsphase von ihren Fachaufgaben freigestellt.

⁵⁷⁶ vgl. Treumann, K. P. et al. 2002, S. 351.

⁵⁷⁷ vgl. Behrendt, I. 1997, S. 489.

- Sie werden intensiv über die Technologie geschult und dabei gleichzeitig auf ihre eigene Schulungsaufgabe vorbereitet.
- Sie übernehmen die Einführungsschulung der Mitarbeiter und sind Ansprechpartner in der Einführungsphase
- Sie bieten eine „Helpline“ an, die bei akuten Problemen erreichbar ist
- Sie gehen durch Abteilungen und bieten Nachschulungen und Hilfe bei akuten Problemen an.
- Sie treten als Problemlöser auf und verstehen sich als Dienstleister einer neuen Kommunikationskultur.

Der von *Behrendt* als unverzichtbar angesehene Einsatz von Prozessbegleitern macht deutlich, wie wichtig persönliche Kontakte bei der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und damit für den Medieneinsatz in Unternehmen sind.

Ist die Startphase der Integration und damit auch die Akzeptanzentwicklung nach Auffassung von *Behrendt* abgeschlossen (vgl. Abbildung 54), wird es möglich, die vergleichsweise teure persönliche Kompetenzvermittlung sukzessive auf mediale Inhalte zu verlagern. Eigene Erfahrungen verhelfen in einem fortgeschrittenen Stadium dazu, zumindest kleinere Probleme selbständig bzw. unter zur Hilfenahme von Informationen zu lösen, die z.B. im Intranet oder so genannten „User Manuals“ zur Verfügung gestellt werden. Da die Bereitschaft zur tiefer greifenden Auseinandersetzung mit der neuen Kommunikationsform bereits zuvor durch die gezielte Förderung von Akzeptanz sichergestellt wurde, können Mitarbeiter sich jetzt zunehmend selbständig und eigenverantwortlich mit Informationen versorgen, die nunmehr lediglich bereit gestellt und zu immer geringer werdenden Teilen direkt vermittelt werden müssen.

Die zunehmende Verbreitung medialer Angebote zur Kompetenzbildung belegt eine von *Frey* durchgeführte Studie, die zu dem Ergebnis kommt, dass 96% der Befragten bereits computergestützte Lernprogramme zur Weiterbildung genutzt haben.⁵⁷⁸ Multimediale und interaktive Lernsysteme sind für viele Unternehmen mittlerweile zu einem festen Bestandteil interner Schulungsprogramme geworden, die häufig zur Vermittlung und Pflege medienspezifischer Kompetenzen eingesetzt werden. Diese Entwicklung lässt es umso dringlicher erscheinen, Lehrinhalte auf ihre „Medientauglichkeit“ hin zu überprüfen, damit sie auf geeignete Weise an die Mitarbeiter herangetragen werden können. Kommt es beispielsweise häufig zu Verständnisfragen, sollte von einer Informationsverbreitung durch

⁵⁷⁸ vgl. Frey, H. 1999, S. 93.

Medien, die keine direkte Rückkopplung zulassen, abgesehen werden, damit Unklarheiten möglichst schnell zu beseitigen sind und Unzufriedenheit vermieden wird.

7.3.3 Kompetenzwirkung auf Kultur und Vertrauen

In den letzten Kapiteln wurde thematisiert, wie über die Vermittlung von kommunikationsrelevanten Kompetenzen das Fundament für einen effektiven Medieneinsatz in der IK geschaffen wird. Kommunikations- und Medienkompetenz stehen dabei in enger Verbindung zu den in dieser Arbeit diskutierten beziehungsrelevanten Koordinationsweisen der Kommunikation (Kultur und Vertrauen).

Im Hinblick auf das Phänomen Vertrauen ergeben sich aus einer kompetenten Belegschaft vielseitige positive Impulse, die sich in ihren grundsätzlichen Wirkungsrichtungen wie folgt beschreiben lassen:

- Ausgeprägte kommunikative und mediale Kompetenzen lassen Mitarbeiter selbstbewusst im Kommunikationsprozess agieren, da sie darauf vertrauen können, gut auf ihre Arbeit, das Interagieren mit anderen und die Anwendung von Medien vorbereitet zu sein. Dies führt dazu, dass im Sinne des ontologischen Vertrauens Selbstsicherheit gefördert und eine hohe Verlässlichkeit der eigenen kognitiven Landkarte verspürt wird.
- Neben dem Vertrauen in sich selbst wird durch die Vermittlung von Medienkompetenz im Speziellen gleichfalls das Vertrauen in die Hilfsmittel der Kommunikation gestärkt. Im Rahmen der Kompetenzvermittlung werden von Mitarbeitern Erfahrungen im Umgang mit Kommunikationsmedien gesammelt, sodass sich das diesen entgegengebrachte Vertrauen weiterentwickelt und damit eine positive Beeinflussung des Medienvertrauens einhergeht.
- Ein weiterer Effekt dieser Kompetenzklasse ist darin zu sehen, dass sich unter Mitarbeitern dann Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihres Kommunikations- und Medienverhaltens ergeben, wenn ihnen die Fähigkeiten auf die gleiche Weise vermittelt werden. Gemeinsame Schulungen und einheitliche „Coachings“ führen folglich dazu, dass Mitarbeiter ihr Verhalten gegenseitig besser einzuschätzen vermögen. Denn sie können sich so darauf verlassen, dass Kollegen über einen gleichen - oder zumindest ähnlichen - Kompetenzstand verfügen wie sie selbst, der auch das personelle Vertrauen im Unternehmen begünstigt. Wie *Shaw* in diesem Zusammenhang treffend festhält, fungiert die angenommene Kompetenz einer

Person als aussagekräftiges Argument bei der Entscheidung anderer, ihr Vertrauen entgegenzubringen oder nicht.⁵⁷⁹

Anhand der hier vorgestellten Wirkungsdimensionen von Kompetenzen auf die unterschiedlichen unternehmensinternen Vertrauensformen wird zugleich deutlich, dass auch das Kulturphänomen als Koordinationsweise der IK eng mit dem Kompetenzphänomen verknüpft ist. Gleiche Kompetenzstandards auf allen Hierarchien im Unternehmen erleichtern es, geteilte Werte und Normen zu etablieren, die den Akteuren der Kommunikation als Orientierungshilfe für das eigene Handeln dienen. Auf den speziellen Bereich der Medienkompetenz bezogen weisen *Treumann et al.* auf Folgendes hin: „Wollen wir die so vielfach ausdifferenzierte Medienkompetenz (...) nicht subjektiv-individuell verkürzen, müssen wir ein Gestaltungsziel auf überindividueller, eher gesellschaftlicher Ebene anvisieren (...).⁵⁸⁰ Ziel ist es demzufolge, Kommunikations- und Medienkompetenzen bei den Mitarbeitern gezielt so zu fördern, dass ein einheitlich hoher Wissensstand erreicht wird, der gemeinsame Wahrnehmungs- und Handlungsmuster entstehen lässt. Kompetenzvermittlung im Unternehmen führt immer auch dazu, dass sich kulturelle Werte im Sinne von Gemeinsamkeiten herausbilden, die sich auf zwei Aspekte beziehen. Zum einen wird hier die zwischenmenschliche Beziehungsebene angesprochen, auf der Kompetenzen das aufeinander bezogene Kommunikationshandeln im Allgemeinen unterstützen. Zum anderen wird auch die Beziehung zwischen Mensch und Medium zum Thema, da sich z.B. unter den Teilnehmern einer Schulungsgruppe ähnliche Medienkompetenzen ergeben, die auf eine vergleichbare Wahrnehmung und Anwendung von Informationsträgern hinweisen und so deren erfolgreichen Einsatz erleichtern.

Resümierend bleibt festzuhalten, dass über eine gezielte Kompetenzförderung wichtige Signale für die Vertrauensbeziehungen im Unternehmen gesetzt werden, während eine einheitliche Kompetenzstruktur unter Mitarbeitern dazu verhilft, kulturelle Werte im Unternehmen zu verankern. Es kann daraus geschlossen werden, dass das Kompetenzthema hinsichtlich der Koordination der (Medien-)Kommunikation eine Schlüsselrolle einnimmt.

⁵⁷⁹ vgl. Shaw, R. B. 1997, S. 30.

⁵⁸⁰ vgl. Treumann et al. 2002, S. 38.

8 Kommunikationsbereiche als zwischenmenschliche Erfolgsdeterminante der (Medien-)Kommunikation

Wie bereits im Rahmen ihrer ausführlichen Darstellung ersichtlich wurde, lassen sich die für die Telekommunikation bedeutsamen Koordinationsweisen Kultur und Vertrauen durch die verschiedenen Formen unternehmensinterner Informationsprozesse in ihrer Entstehung und Entwicklung gezielt fördern. Dieser Zusammenhang soll nachfolgend ausführlich betrachtet werden, um das gesamte Leistungsspektrum dieser zwischenmenschlichen Erfolgsdeterminante der Medienkommunikation aufzuzeigen. Es zeichnet sich hier ein Wirkungskreislauf ab, da sich durch interne Informationsprozesse auf bestimmte Koordinationsmechanismen einwirken lässt, die ihrerseits wiederum Impulse für die Medienkommunikation als speziellen Teilbereich der Gesamtheit von Informationsprozessen aussenden.

„Die Kommunikationsstruktur als Gesamtheit der regelmäßigen Kommunikationsbeziehungen zwischen Mitgliedern einer Organisation (...) weist bestimmte Kommunikationsmuster und bestimmte Ausprägungen zentraler Strukturmerkmale auf.“⁵⁸¹

Winterstein weist darauf hin, dass das Kommunikationsgeschehen in Unternehmen weitgehend unternehmensspezifischen Regeln und Normen folgt, die sich kaum allgemeingültig darlegen lassen. Verschiedenen Autoren zufolge lassen sich jedoch drei grundsätzliche Kommunikationsbereiche im Unternehmen unterscheiden, die die Grundzüge der internen Kommunikationsstruktur zum Ausdruck bringen:⁵⁸²

- Die vertikale Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen (entweder in Richtung „top-down“ oder „bottom-up“)
- Die horizontale bzw. laterale Querinformation zwischen gleichgestellten Kollegen
- Die diagonale Kommunikation zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen und unterschiedlicher formeller Einheiten

Da die diagonale Kommunikation in gewisser Weise als Teilbereich der vertikalen Kommunikation zu verstehen ist und so gesehen in dieser aufgeht, wird die folgende Analyse sich auf die beiden zuerst genannten Bereiche konzentrieren, wobei die zwei vertikalen Kommunikationsrichtungen eng aneinander gekoppelt sind und deshalb in

⁵⁸¹ Winterstein, H. 1996, S. 50. M.w.V..

⁵⁸² vgl. Grunig, J. E./Hunt, T. 1984, S. 250; Winterstein, H. 1996, S. 51.

einem Abschnitt gemeinsam behandelt werden. Beachtet man neben der Hierarchiezugehörigkeit der Mitarbeiter zudem den Formalitätsgrad von Informationsprozessen, ergibt sich eine Unterteilung in organisierte und unorganisierte Kommunikation. Dabei wird eine Schwäche in der Trennschärfe der Bereiche sichtbar, weil informelle Kommunikation sowohl horizontal als auch vertikal erfolgen kann, wie später näher erläutert wird. Da die formellen Kontakte in vertikaler Kommunikationsrichtung häufiger sind, sollen im Folgenden zunächst die organisierten Kommunikationsprozesse zwischen den Hierarchieebenen aufgegriffen werden, um im Anschluss mit der informellen Kommunikation auf einen zweiten Kernbereich der Kommunikationsstruktur einzugehen.

8.1 Führung und Mitwirkung – die vertikalen, formellen Kommunikationsrichtungen

Führung repräsentiert die „top-down“ gerichteten Informationsflüsse im Unternehmen und prägt das gesamte interne Kommunikationsgeschehen nicht zuletzt dadurch, dass auch Vertrauensbeziehungen und Kulturwerte eng an sie gekoppelt sind, was in den folgenden Kapiteln genauer erläutert wird. Da Führung in direktem Zusammenhang mit der Kommunikationsrichtung „bottom-up“ steht, werden auch die Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitern in diesen Abschnitt der Arbeit integriert.

Dabei ist zunächst abzuklären, in welchem Verhältnis die beiden Begriffe Führung und Kommunikation zueinander stehen, um anschließend Gestaltungsgrundlagen einer Führung ableiten zu können, die sich unterstützend auf die Koordinationsmechanismen der IK auswirken und damit den erfolgreichen Medieneinsatz im Unternehmen wahrscheinlich machen.

8.1.1 Führungsdefinitionen und Führungsbedeutung in der Kommunikation

Da sich bisher noch keine allgemein anerkannte Definition des Führungsbegriffes durchsetzen konnte, sollen zunächst einige Befunde aus der einschlägigen Literatur wiedergegeben werden, bevor anschließend die enge Verbindung zwischen Führung und Kommunikation herausgearbeitet wird. „Als Führung wird die Beeinflussung von Personen, insbesondere ihres Verhaltens und ihrer Einstellung zum Zwecke der Erreichung

bestimmter Ziele verstanden.“⁵⁸³ Mit diesem Definitionsvorschlag offenbart *Kahle*, worin das primäre interne Ziel der Führungsaufgabe besteht, nämlich der gezielten Lenkung des Denkens und Handelns der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmung. In der einschlägigen Literatur wird besonders in jüngerer Vergangenheit häufig der Ausdruck „Management“ verwendet, mit dem der mit der Führungsaufgabe betraute Personenkreis gemeint ist. So hält *Wöhe* fest, dass „(...) für die Gruppe von Personen, die anderen Personen Weisungen erteilen darf, (...) sich auch im deutschen Sprachgebrauch zunehmend der Begriff „Management“ eingebürgert [hat].“⁵⁸⁴

„Neben der Handlungsorientierung auf die Erreichung von Zielen durch Individuen und Gruppen in Organisationen, Unternehmen, Betrieben etc. bestehen weitere Führungsfunktionen in der Motivation der Mitarbeiter (Untergebenen) und in der Sicherung des Gruppenzusammenhaltes. Führung wird allgemein als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet.“⁵⁸⁵

Im Sinne dieses Definitionsvorschlags ist Führung als ein einerseits direkt auf die Erreichung von Zielen gerichteter Prozess zu verstehen, während andererseits durch die Förderung von Motivation und Zusammenhalt indirekt Einfluss auf das Verhalten von Personen genommen wird. Zudem wird deutlich, dass Führung in diesem Fall mit sozialer Kompetenz gleichzusetzen wäre, da psychologische und soziale Fähigkeiten auf eben diese Kompetenzklasse verweisen. Dieser Ansatz greift jedoch zu kurz, da andere wichtige Führungsqualifikationen außer Acht gelassen werden.

Das Führungsphänomen erweist sich so auf den zweiten Blick als komplexer und schwerer zu fassen, als es zunächst scheint. *Bleuer* schlägt zur weiteren Konkretisierung vor, Führung im weiteren Sinne als Unternehmensführung, oder in einem engeren Sinne als Personalführung zu verstehen, wobei sich diesbezüglich auch die Unterscheidung von Willensbildung („Planung“) und Willensdurchsetzung („Führung“) vornehmen lässt.⁵⁸⁶ Personalführung ist demnach ein wichtiges, wenn auch nicht das einzige Kernstück der Führung und wird von *Scholz* wie folgt definiert: „Personalführung ist die Optimierung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf eine weitgehende Integration von Unternehmens- und Individualzielen.“⁵⁸⁷

⁵⁸³ Kahle, E. 1981, S. 17.

⁵⁸⁴ Wöhe, G. 1993, S. 97.

⁵⁸⁵ Gabler Wirtschaftslexikon 1997, CD-Rom.

⁵⁸⁶ vgl. Bleuer, M. 2005, S. 23.

⁵⁸⁷ Scholz, C. 2000, S. 775.

Es darf - unabhängig vom Betrachtungshintergrund - nicht übersehen werden, dass sich das Führungskonzept immer auf zwei wesentliche Grunddimensionen bezieht, die Entscheidungsfindung (Führungsinhalt) und die Personalführung (Führungsstil) (vgl. Kapitel 8.1.4 und 8.1.5).

Vor allem Personalführung als bedeutsame Führungskomponente und Kommunikation stehen in enger Beziehung zueinander, da die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens in erster Linie durch den Austausch von Informationen erfolgt, dessen äußerliche Formgebung den Führungsstil charakterisiert. *Winterstein* konstatiert in diesem Zusammenhang, dass Führung auf dem Wege der Kommunikation vollzogen wird und mit dem Führungsstil meist ein bestimmtes Kommunikationsverhalten verbunden ist, welches sich auf den Informationsfluss auswirkt.⁵⁸⁸ Erst Mitte der 1980er Jahre wurde die zweifelsohne überragende Rolle der zwischenmenschlichen Kommunikation im Rahmen der Führungsrolle explizit thematisiert, woran deutlich wird, dass es sich hier um ein relativ junges Themengebiet handelt, auf dem noch viele Fragen zu klären sind.

Auch wenn es übertrieben wäre, Führung und Kommunikation gleichzusetzen, weist doch eine Reihe von Autoren nachdrücklich auf die vorhandenen Ähnlichkeiten beider Begriffe hin. So konstatieren z.B. *Franke* und *Winterstein*, dass Führung stets auch die Vermittlung von Information bedeutet.⁵⁸⁹ Und *Reichwald/Goecke* betonen in diesem Kontext, dass Führung ein kommunikativer Prozess der Einflussnahme zum Zwecke kooperativer und zielgerichteter Leistungserstellung ist.⁵⁹⁰

Anhand dieser Literaturbefunde wird offensichtlich, dass die beiden Phänomene untrennbar miteinander verbunden sind und sich wechselseitig bedingen und beeinflussen. Führung erfolgt einerseits vornehmlich durch Kommunikation, wie der zweifelsohne große Zeitaufwand für kommunikative Aufgaben belegt, während durch das Führungsverhalten umgekehrt gleichzeitig wichtige Impulse für die IK ausgesandt werden, die in den nächsten Abschnitten aufgearbeitet werden.

Die bereits weiter vorne diskutierte Kommunikationskompetenz spielt also auch und vor allem als Schlüsselqualifikation von Führungskräften auf höher gelegenen Hierarchieebenen eine wichtige Rolle, da „(...) die Hälfte der Führungsrollen (wesentlich die „mitarbeiter-/beziehungsorientierten“) überwiegend durch kommunikative

⁵⁸⁸ vgl. *Winterstein*, H. 1996, S. 85. M.w.V..

⁵⁸⁹ vgl. *Franke*, J./*Winterstein*, H. 1996, S. 93.

⁵⁹⁰ vgl. *Reichwald*, R./*Goecke*, R. 1995, S. 167.

Anforderungen geprägt sind (...).“⁵⁹¹ Neben dem fachlichen ist es in zunehmendem Maße auch das auf Kommunikation bezogene Wissen, das über den Führungserfolg bestimmt. Zusammenfassend lässt sich der siamesische Zwillingscharakter von Führung und Kommunikation mit den Worten von *Dotzler/Schick* treffend beschreiben:

„Unser Führungshandeln bedeutet Kommunikation. Kommunikation ist verantwortungsvoller Umgang miteinander. (...) Die Bedeutung der Kommunikation ergibt sich aus der Bindegliedfunktion jeder Führungskraft: Unsere Kommunikationsarbeit beinhaltet die Vermittlung von Informationen, Meinungen und Entscheidungen sowohl an Mitarbeiter als auch an Vorgesetzte und Kollegen. Voraussetzungen dafür ist aufgeschlossene, konstruktive Auseinandersetzung mit den Gedanken anderer.“⁵⁹²

Nur wenn im Rahmen der Führungsaufgabe in geeigneter Weise auf die Potentiale und Instrumente der Kommunikation zurückgegriffen wird, kann die IK im Gegenzug wertvolle Impulse von Seiten der Führung erhalten, sodass beide Disziplinen gemeinschaftlich den Zielen des Unternehmens dienen.

Festzuhalten ist, dass Führung und Kommunikation keineswegs gleichbedeutend sind, sich aber dennoch gegenseitig auf vielfältige und nachhaltige Weise inspirieren und beeinflussen, was auf ein bilaterales Abhängigkeitsverhältnis hindeutet.

8.1.2 Wirkungspotentiale der Führung auf die Koordinationsweisen der (Medien-)Kommunikation

Wie im letzten Kapitel aufgezeigt wurde, ist Kommunikation ein wichtiges Instrument der Personalführung, wobei Führungskräfte in hohem Maße dafür Verantwortung tragen, dass optimale Kommunikationsbedingungen im Unternehmen vorherrschen, die auch unter den besonderen, erschwerten Bedingungen der Informationsübermittlung über räumliche und zeitliche Distanzen reibungslose Arbeitsverläufe zulassen.

Dabei geht es in erster Linie darum, dass die bereits diskutierten Koordinationsmechanismen der IK durch die Führung positive Impulse erhalten, indem gewünschte kulturelle Werte und vertrauensvolle Beziehungen durch entsprechende Entscheidungen und Verhaltensweisen gezielt gefördert werden.

⁵⁹¹ Fittkau, B. 1995, S. 384.

⁵⁹² Dotzler, H.-J./Schick, S. 1993, S. 135.

Wie *Ivey* zweifelsfrei richtig bemerkt, kaufen Verbraucher nicht den menschlichen Führungsstil, sondern sind an Produkten interessiert.⁵⁹³ Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass der Führungsstil als Bestimmungselement des Mitarbeiterverhaltens auch weitreichenden Einfluss auf den Leistungserstellungsprozess hat. Dies gilt umso mehr im Dienstleistungszeitalter, da der Mitarbeiter mit seinem Handeln das in diesem Fall nichtfassbare Produkt in besonderem Maße prägt und somit das Unternehmen direkt nach außen hin repräsentiert.

Führungskräfte müssen sich folglich immer darüber bewusst sein, dass ihr Verhalten von vielen wahrgenommen und vermutlich auch nachgeahmt wird. Ein gutes Kommunikationsklima lässt sich nicht diktieren, sondern kann durch das Management lediglich als gutes Beispiel vorgelebt werden, das sich durch Offenheit, Vertrauen, Unterstützung und Einbindung von Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen im Alltag beweist.⁵⁹⁴ Der hier offenbarte Multiplikatoreffekt ihres Handelns sollte von Führungskräften als Ansporn betrachtet werden, sich einer kritischen Selbstanalyse zu unterziehen. Ein solches Vorgehen würde vielen Managern sicher einige verbesserungswürdige Eigenschaften ihrer selbst vor Augen führen, die wahrscheinlich bereits von Mitarbeitern wahrgenommen und unter Umständen auch kopiert wurden, da sie als legitim angesehen werden.

Die Unternehmens- und Personalführung spielt demzufolge eine Schlüsselrolle sowohl bei der Schaffung einer individuellen „Sinnwelt“ als auch eines vertrauensvollen Klimas im Unternehmen. Beide Phänomene spiegeln sich nicht zuletzt in den Ansichten und Handlungen der Mitarbeiter wider und werden so in gewisser Weise nachgelebt.

8.1.2.1 Führung als Kulturvermittler

Heute herrscht weitgehend Einigkeit darüber, „(...) dass Manager und ihr Handeln einen spürbaren Einfluss auf die Kultur haben, auch wenn keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen und damit keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen gegeben werden können.“⁵⁹⁵ Die Wirkung der Führung auf die Unternehmenskultur erkennen auch *Kell/Carrott*, die eine Veränderung der Unternehmenskultur am einfachsten durch die Einstellung passender Manager realisiert sehen.⁵⁹⁶ Es wäre dabei jedoch ein unsinniges Unterfangen, jeden kulturellen Kurswechsel im Unternehmen durch neue Führungskräfte

⁵⁹³ vgl. *Ivey*, A. E. 1998, S. 1.

⁵⁹⁴ vgl. *Burk*, L. 2005, Onlinequelle.

⁵⁹⁵ *Picot*, A. et al. 2003, S. 469.

⁵⁹⁶ vgl. *Kell*, T./*Carrott*, G. T. 2005, S. 14.

realisieren zu wollen. Vielmehr muss es darum gehen, die entsprechenden „neuen“ Werte auf angemessene Weise an die existierende Führungsriege heranzutragen, sodass diese sie verinnerlichen kann, um sie anschließend nach außen hin sichtbar an die Belegschaft zu vermitteln.

Besonders im Fall einer raschen Anpassung von Kulturelementen ist ein ausgeprägtes Feingefühl von Managern und Führungskräften unabdingbar, da sie als Vorbilder im Prozess der Kulturentstehung fungieren.⁵⁹⁷ Wichtig ist dabei, dass die Weichen mit der nötigen Sorgfalt und Rücksicht gestellt werden, um allen Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, in den Prozess involviert zu sein, anstatt lediglich Direktiven Folge leisten zu müssen. Die Akzeptanz der Belegschaft ist bei der Durchsetzung kultureller Veränderungen oberstes Gebot, da sich ohne breite Zustimmung keine Kultursteuerung vornehmen lässt. Dies liegt daran, dass sich Kultur nicht propagieren, sondern lediglich exemplarisch vorleben lässt.⁵⁹⁸

Führungskräfte beeinflussen das Kulturphänomen auf vielseitige Weise. So werden im Management zum einen durch Führungsinhalte Entscheidungen für Strategien und Konzepte getroffen und somit die Grundzüge für kulturelle Entwicklung im Unternehmen festgelegt. Des Weiteren ist der Führungsstil stets für viele Mitarbeiter offensichtlich und prägt dadurch gleichfalls das Verhalten dieser, wodurch die kulturellen Werte der Führung an die Belegschaft „weitergereicht“ werden. Die Führung nimmt so auf direkte und indirekte Art Einfluss auf die verschiedenen Kulturelemente und kann diese dabei in erwünschte oder auch unerwünschte Richtungen lenken. *Kahle* greift die kulturprägende Wirkung der Führung durch ihren Stil und Inhalt auf und fordert diesbezüglich:

„(...) der Manager muss die gemeinsamen Werte und Normen, die er demonstrieren oder vermitteln will, jeweils in konkrete Handlung oder Entscheidung transformieren und das möglichst häufig gegenüber möglichst vielen Personen; indem diese die Handlung nachvollziehen, die Entscheidung ausführen oder die Ergebnisse diskutieren, werden die Werte mit den Handlungen verknüpft und damit real und sichtbar und sie gehen in den Erfahrungsschatz der Betroffenen ein.“⁵⁹⁹

Dass diese Forderung nach möglichst häufigen Kontakten zwischen Führung und Belegschaft zur Etablierung von Werten und Normen keineswegs einfach zu realisieren ist, lässt sich nicht zuletzt aus dem nicht selten zu beobachtenden unvorteilhaften

⁵⁹⁷ vgl. Witzer, B. 1992, S. 80. M.w.V..

⁵⁹⁸ vgl. Kahle, E. 1988, S. 2. M.w.V..

⁵⁹⁹ a.a.O., S. 7.

Kommunikationsverhalten, auch und besonders auf den oberen Hierarchieebenen, ablesen. Klöfer bringt diesen Sachverhalt mit folgenden Worten auf den Punkt:

„Sie wollen den an sie gestellten Erwartungen nicht entsprechen, ohne objektiv gesehen ihr Fehlverhalten offen zu legen. Ihnen fehlt (...) die positive emotionale innere Einstellung und die Motivation zu einer offenen und beteiligenden Kommunikation mit ihrer Belegschaft. Diese negative Haltung wird im Zweifel von all denen übernommen, die ebenfalls kommunizieren sollten. Aber auch eine positive Haltung würde Impulse an die unteren Ebenen weitergeben.“⁶⁰⁰

Die hier nachgezeichnete restriktive Kommunikationshaltung hindert die Führungsebene daran, ihrer Funktion als Vermittler von Werten und Normen nachzukommen, da Kontakten bewusst aus dem Weg gegangen wird und somit keine positiven Signale gesetzt werden können. Auch Quirke sieht das auf vielen Führungsetagen zu beobachtende Verhalten äußerst kritisch, da sich die Wahrnehmungen des oberen Managements seiner Meinung nach meist auf das beschränken, was für die Angestellten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben von Bedeutung ist, statt ihnen bei der Entwicklung eines tiefer greifenden Verständnisses zu helfen und sich als Teil des Unternehmens zu fühlen.⁶⁰¹

Offenbar ist es also keineswegs in allen Fällen gut bestellt um die Kulturvermittlung durch die Führung in deutschen Unternehmen. Problematisch scheint dabei vor allem zu sein, dass Führungskräfte sich der weitreichenden Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen häufig nicht in vollem Umfang bewusst sind oder aber dieses Wissen ignorieren, um im gewohnten Trott weiterzumarschieren.

Eine verfehlte Führung droht neben dem Verfall kultureller Werte auch einen Verlust von Vertrauen im Unternehmen nach sich zu ziehen, weshalb auch die enge Beziehung zwischen diesen beiden Phänomenen näher betrachtet werden soll.

8.1.2.2 Führung als Vertrauensinitiator

Ein intraorganisationaler Vertrauensbereich, dem bisher vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, ist das Vertrauen der Führung in die Geführten. Diese spezielle Form des personellen Vertrauens spielt auch für die IK eine wichtige Rolle, da das vorhandene „top-down“ gerichtete Vertrauen in Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für andere Vertrauensformen ist.

⁶⁰⁰ Klöfer, F. 2003, S. 99f.

⁶⁰¹ vgl. Quirke, B. 1999, S. 32.

Manager müssen Vertrauen säen, indem sie sich so verhalten, dass sie Mitarbeitern den Eindruck vermitteln, die Führung vertraut ihnen und traut ihnen etwas zu. *Handy* sieht eine Kernaufgabe von Führungskräften und Managern folglich darin, für eine gemeinsame Identität zu sorgen, indem sie Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen und sie stets auf dem Laufenden halten, um ihnen das Gefühl zu vermitteln, ein unverzichtbares Mitglied in einem Team zu sein und dadurch ihre Leistung zu verbessern.⁶⁰² *Zander et al.* betonen, dass dies nur unter der Voraussetzung gelingen kann, dass Führungskräfte im Rahmen ihrer Personalführungsaufgabe bereit sind, durch offene und vertrauensvolle Information Misstrauen, Eigensucht, Hemmungen oder Gleichgültigkeit abzubauen.⁶⁰³ Auch Vertrauen wird auf diese Weise von oben vorgelebt und im Idealfall von den Geführten übernommen, die in der Folge ihrerseits dazu motiviert sein werden, anderen Personen Vertrauen entgegenzubringen. Die Gewährung von Vertrauen durch die Führung schlägt sich so zeitlich versetzt in einem vertrauensvollen Handeln der Mitarbeiter nieder. *Graves* schlussfolgert diesbezüglich, dass sich nicht nur das Verhalten, sondern auch die fachliche Kompetenz als Folge eines angemessenen Führungsverhaltens positiv entwickeln wird: „Haben Menschen das Gefühl, ihnen wird etwas zugetraut und man vertraut ihnen, werden sie an ihren Aufgaben wachsen.“⁶⁰⁴ Es darf dabei nicht übersehen werden, dass weder Führung noch Geführte gut beraten wären, blind zu vertrauen und damit Gefahr zu laufen, durch opportunistisches Verhalten ausgenutzt zu werden. Damit Vertrauen also auf einer gesunden Grundlage entsteht, müssen auf allen Ebenen deutliche Zeichen der eigenen Vertrauenswürdigkeit gesetzt werden, die *Kahle* wie folgt beschreibt:

„Die Führungsperson muss Vertrauen erwecken durch einen deutlichen Führungsinhalt und einen erkennbaren und menschenorientierten Führungsstil und die Mitarbeiter müssen Vertrauen verdienen, indem sie ihre Ziele übernehmen oder bei Erkennen der Nichterreichbarkeit ablehnen und die Aufgabe wechseln und sich mit voller Initiative der Zielerfüllung widmen.“⁶⁰⁵

Als Initialzündung zur Schaffung intraorganisationalen Vertrauens kann demzufolge eine intelligente Kombination aus Führungsstil und Führungsinhalt verstanden werden, über die der Belegschaft vermittelt wird, dass das Unternehmen Wert auf gute Beziehungen und den aktiven Austausch mit ihren Mitarbeitern legt. Im Gegenzug müssen diese sich

⁶⁰² vgl. *Handy*, C. 2004, S. 104.

⁶⁰³ vgl. *Zander*, E./*Halberstadt*, G. 1995, S. 16.

⁶⁰⁴ *Graves*, E. G. 2005, S. 22.

⁶⁰⁵ *Kahle*, E. 2000, S. 10f.

engagiert ihrer Aufgabe widmen und den Willen zeigen, durch die Bewertung der Unternehmensziele eine Angleichung mit ihren Individualzielen herbeizuführen. Institutionelles und personales Vertrauen verschmelzen hier weitgehend zu einer Einheit, da Mitarbeiter den Vorgesetzten meist sowohl als Person, zudem aber auch in Gestalt des „Repräsentanten“ des Unternehmens als eine Art Institution wahrnehmen. Es ist deshalb zu berücksichtigen, dass mit der Führungsrolle gleichzeitig zwei Vertrauensmomente angesprochen werden.

Im internationalen Vergleich betrachtet wird der aktiv herbeigeführte, direkte Meinungs-austausch zwischen den Hierarchien als viel versprechendes Instrument der Vertrauensbildung innerhalb von Unternehmen sehr unterschiedlich angewendet, wie das Beispiel Japan verdeutlicht: „Japanische Unternehmen nehmen die persönliche Kommunikation zwischen dem oberen Management und den einfachen Mitarbeitern sehr ernst.“⁶⁰⁶ So ist es hier üblich, dass direkte Gespräche zwischen Top-Management und allen anderen Betriebshierarchien bewusst initiiert werden. Solche Bemühungen um die Vermittlung von Wertschätzung und Pflege unternehmensinterner Beziehungen durch die Präsenz höchster Stellen ist in Deutschland - zumindest bisher - nur selten zu beobachten.

Shaw beschreibt drei an der Praxis orientierte Imperative, die zur Vertrauensschaffung durch Führung im Unternehmen ihren Beitrag leisten:⁶⁰⁷

- **Achieving Results:** Realisierbar vor allem durch das Setzen klarer und ehrgeiziger Ziele, die Erwartung hochklassiger Ausführung der Aufgaben und das Ziehen von Konsequenzen aus Erfolg und Misserfolg. Die Ergebnisse sind demnach der entscheidende Faktor bei der Entscheidung für Vertrauenshandlungen.
- **Acting with Integrity:** Zeichnet sich vor allem durch Folgendes aus: 1. Ein System geltender Werte und Normen; 2. Dass wir sagen, was wir wissen; 3. Dass wir handeln, wie wir reden; 4. Die Konsistenz des Handelns im Zeitverlauf und in unterschiedlichen Situationen.
- **Showing Concern:** Äußert sich in einer Vision für eine Unternehmung, dem Zutrauen in die Fähigkeit der Mitarbeiter, der Verbundenheit und dem Dialog sowie der Anerkennung von Beiträgen.

Die von *Shaw* abgeleiteten Forderungen an eine das Vertrauen fördernde Führung verdeutlichen, dass diese nur auf der Basis gegenseitiger Beachtung, Akzeptanz und

⁶⁰⁶ Weinert, A. B. 2004, S. 682.

⁶⁰⁷ vgl. Shaw, R. B. 1997, S. 39ff.

Wertschätzung erfolgen kann. Dabei kommt es darauf an, dass diese positive Grundhaltung von der Führung nicht nur erlebt sondern auch (vor-)gelebt wird, indem sie durch Taten nach außen dringt und so für die Geführten sichtbar wird, um sich auf diese zu übertragen. Wie das Ergebnis einer Befragung der *Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH* aus dem Jahr 2006 belegt, liegen die Hauptbarrieren der Vertrauensgewährung von Führungskräften in diesen selbst begründet. So vermuten immerhin rund 55% der befragten Manager, dass Führungskräfte nie gelernt haben zu vertrauen; zudem sind mehr als zwei Drittel der Meinung, dass Befürchtungen von Machtverlust und Abhängigkeit das Vertrauen unterbinden. Die hier zutage tretende selbstkritische Haltung von Führungskräften wird noch deutlicher, wenn man sich den mit über 90% am häufigsten genannten Grund für ihr fehlendes Vertrauen in die Belegschaft vor Augen führt, der in mangelndem Selbstvertrauen besteht.⁶⁰⁸

Nur selbstbewusste Führungskräfte, die sich frei machen von möglichen Ängsten hinsichtlich möglicher Machteinbußen oder Abhängigkeiten können ihrer Vorbildfunktion im Unternehmen gerecht werden, indem sie Vertrauen vorleben und den Mitarbeitern so vor Augen führen, dass sie geschätzt werden, um zu einem effizienten, produktiven Miteinander beizutragen. Nicht zuletzt die Nachahmung dieses positiven Vertrauensverhaltens der Führung fördert ein entsprechendes Betriebsklima und wirkt sich nachhaltig auf die Beziehungsbildung und letztlich auch auf den Geschäftserfolg aus. Resümierend bleibt zu rekapitulieren, dass das Verhalten der Führungskräfte einen vitalen Einfluss auf das Verhalten der Geführten ausübt und deshalb stets einen Vorbildcharakter aufweisen sollte, der fortwährend an Situationen und Personen anzupassen ist. Damit kulturelle Werte durch die Führung vorgelebt und in das Unternehmen verpflanzt werden können, muss die Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern von Vertrauen geprägt sein. Eine als unangemessen wahrgenommene Führung birgt zum einen die Gefahr, sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auszuwirken. Zudem droht, bedingt durch eine mögliche Nachahmung, die Verbreitung unvorteilhafter Verhaltensweisen, da die Geführten es mit Recht als legitim ansehen, sich an dem Management und den Vorgesetzten zu orientieren. Die Folgen in Form von unerwünschter Kulturentwicklung und Vertrauensverlusten auf zwischenmenschlicher und institutioneller Ebene sind nicht zu unterschätzen und müssen vermieden werden, um eine Unterstützung der Kommunikationskoordination zu realisieren und nicht zuletzt auch die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in der Belegschaft zu optimieren.

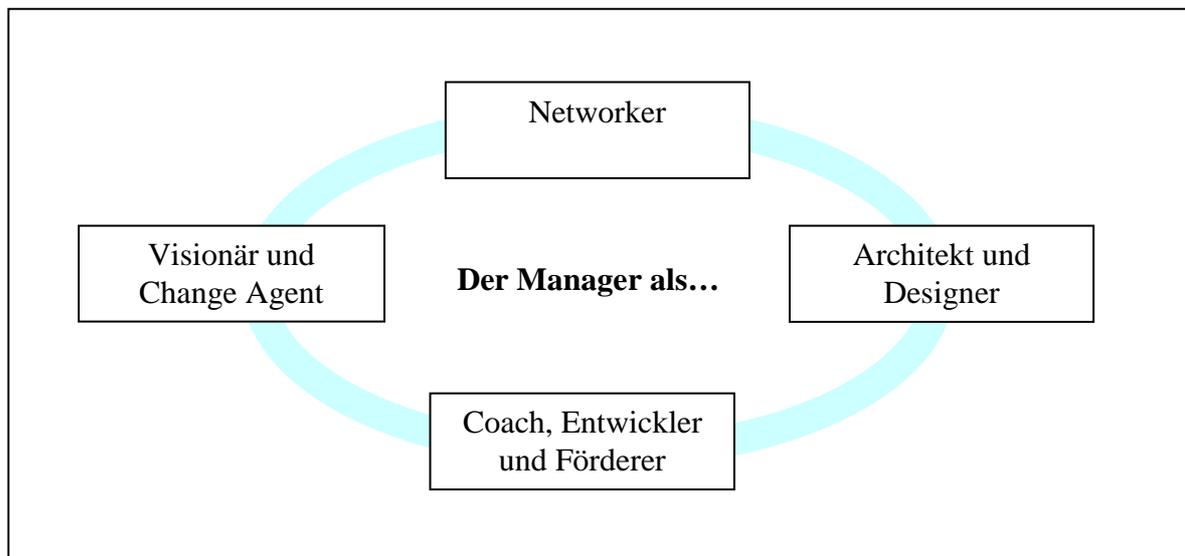
⁶⁰⁸ vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (k. A.) 2006, S. 13.

Als nächstes wird der Blick auf ein modernes Rollenverständnis der Führung gerichtet, um zu verdeutlichen, worin die besonderen Herausforderungen eines zeitgemäßen Managements zu sehen sind.

8.1.3 Das neue (erweiterte) Rollenverständnis der Führung

Das Rollenverständnis von Führungskräften hat sich in den letzten Jahren aufgrund gewandelter Rahmenbedingungen inner- und außerhalb von Unternehmen verändert, wodurch sich ein neues, erweitertes Anforderungsprofil herauskristallisiert hat, das bestimmte Kompetenzen besonders betont.

Abbildung 55: Neue Rollen für das Management



Quelle: Picot, A./Reichwald, R. et al. 2003, S. 466.

Wie die Abbildung von *Picot* et al. offenbart, hat sich die Aufgabe von Führungskräften gerade in der jüngsten Vergangenheit erweitert, sodass neben das direkt am Ergebnis orientierte, traditionelle Konzept, bei dem das Delegieren von Aufgaben in den Mittelpunkt gerückt wird, weitere zentrale Führungsqualitäten treten, die einen erhöhten Stellenwert von Fähigkeiten auf zwischenmenschlichem Gebiet erkennen lassen.

Auch *Bloomfield* et al. unterstützen diese These, indem sie fordern, dass das mittlere Management als Lehrer und Berater ihres Mitarbeiterstabs agieren sollte, dem folgende Aufgaben zugeschrieben werden:⁶⁰⁹

- „Coaching“ und Gesprächsführung/Diskussionsleitung

⁶⁰⁹ vgl. Bloomfield, R. et al. 1999, S. 203f.

- Kontext schaffen und Feedback geben, um andere in die Lage zu versetzen, auf dem aufzubauen, was sie schon wissen
- Die Funktion eines vertrauenswürdigen Beraters und „Redakteurs“, der Mitarbeiter mit Informationsquellen vertraut macht und ihnen hilft, irrelevante Informationen und Informations-Chaos zu „umschiffen“

Eine zentrale Veränderung der Führungsaufgabe hat sich in den letzten Jahrzehnten daraus ergeben, dass zunehmend auch betreuende und beratende Tätigkeiten in den Verantwortungsbereich der Führung fallen. Zweifelsohne gehörte die Personalführung immer schon zur Führungsaufgabe, wurde jedoch in diesem Zusammenhang lange nicht differenziert genug betrachtet, da andere Themenschwerpunkte soziale Gesichtspunkte überlagerten. Doch sind es ebendiese, die dazu beitragen, dass die Führung ihre Steuerungs- und Koordinationsfunktion in vollem Umfang erfüllen kann.

„Denn gerade dies ist die Aufgabe des Vorgesetzten: die Dinge „in Fluss halten“, auf Störungen flexibel zu reagieren. (...) Er ist der Lückenbüßer der Organisation, insofern er die jeweils aktuellen Assimilationen und Akkomodationen zu veranlassen hat.“⁶¹⁰

Diese Einflussnahme auf andere Personen wird nur dann effektiv ausfallen, wenn der Führung von allen anderen Hierarchieebenen Vertrauen entgegengebracht wird, da ihr Wirkungsgrad ansonsten nicht über die durch drohende Sanktionen durchsetzbare Einhaltung von Vorschriften und Regeln hinausgehen kann.

Eine weitere Herausforderung für die Führung besteht darin, es möglichst allen recht zu machen. So weisen *Schulz von Thun* et al. auf die Vielzahl von Kontaktstellen im Unternehmen, mit denen Führungskräfte üblicherweise in Kontakt stehen. Zu diesen gehören keineswegs nur Untergebene, sondern gleichfalls Vorgesetzte, Personalentwickler, Kunden etc.. „Vergegenwärtigt man sich [dies] (...), bekommt man den Eindruck, eine Führungskraft im mittleren Management müsse sich wie ein «armes Würstchen» fühlen, eingewickelt in ihre Führungsrolle, zu keiner freien Bewegung mehr fähig.“⁶¹¹

Die Tatsache, dass besonders das mittlere Management häufig vertikal sowohl in Abwärts- als auch Aufwärtsrichtung der Organisationsstruktur von Unternehmen agieren muss, geht nicht selten mit einer Austragung hierarchieübergreifender Konflikte auf dieser Ebene einher. Führungskräfte als Ansprechpartner unterschiedlichster Stellen müssen

⁶¹⁰ Neuberger, O. 1976, S. 176.

⁶¹¹ Schulz von Thun, F. 2002, S. 17.

aufkeimende Spannungen möglichst schnell erkennen und aufgreifen, damit eine Eskalation in Form von Auseinandersetzungen vermieden wird. Führungspositionen bilden folglich eine Art Pufferzone zwischen höher und tiefer gelegenen Hierarchiestufen. Mit den Worten *Wahrens* ausgedrückt wird der Vorgesetzte so zum Dreh- und Angelpunkt im Kommunikationssystem des Unternehmens.⁶¹² Viele Führungskräfte tun sich offensichtlich schwer damit, dieser verantwortungsvollen und in vielen Fällen zweifelsohne auch komplizierten Aufgabe gerecht zu werden. Diese Annahme wird von den Untersuchungen *Noelle-Neumanns* zur Arbeitsmoral und zum internen Kommunikationsverhalten belegt, die zu dem Ergebnis kommen, dass Mitarbeiter Form und Inhalt der Kommunikation mit dem Vorgesetzten als unzulänglich empfinden; so bestehen zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter bezüglich der Kommunikation von Vorgesetzten und deren tatsächlichem Verhalten gravierende Unterschiede.⁶¹³

Fittkau et al. beschreiben drei grundsätzliche Fehler bzw. Störquellen im Management, die einer effektiven Unternehmensführung im Wege stehen:⁶¹⁴

- Die Führung reflektiert und vertritt zu wenig die materiellen Interessen der „Geführten“, die der Führung einen Vertrauensvorschuss gegeben haben.
- Die „Führung“ vernachlässigt die übergeordneten, langfristigen, gesamtgesellschaftlichen Interessen zugunsten kurzfristiger privater Profitinteressen, woran ein mangelndes Verantwortungsbewusstsein für das Gemeinwohl deutlich wird.
- Die „Führung“ berücksichtigt unzureichend die psychischen Interessen und Bedürfnisse der Geführten, z.B. nach Angstfreiheit, innerer Sicherheit, Kommunikation, Wertschätzung etc..

Berücksichtigt man, dass vorangestellte Kritikpunkte von *Fittkau* et al. bereits vor über zwanzig Jahren formuliert wurden, ist besonders bemerkenswert, dass sie bis heute nichts an Aktualität eingebüßt zu haben scheinen. Nachstehend wird deshalb die in vielerlei Hinsicht problematische Position bestimmter Hierarchieebenen im Unternehmen näher beleuchtet, um verständlich zu machen, worin das damals wie heute häufig als unangemessen bewertete Verhalten von Führungskräften im Wesentlichen begründet liegt. Im nächsten Kapitel werden die Kernelemente der Führung vorgestellt, von denen sich

⁶¹² vgl. *Wahren*, H.-K. E. 1987, S. 50.

⁶¹³ vgl. *Noelle-Neumann*, E. 1983. Zit. in: *Noll*, N. 1996, S. 42.

⁶¹⁴ vgl. *Fittkau*, B./*Fittkau-Garthe*, H. 1987, S. 327.

wichtige Hinweise darauf ergeben, wie eine zeitgemäße, die IK unterstützende Unternehmensleitung aussehen sollte.

8.1.4 Varianten des Führungs- und Kommunikationsstils

Weber entwickelte die drei Grundformen der charismatischen, traditionellen und bürokratischen Willensdurchsetzung, aus denen sich folgende Führungsstile herauskristallisierten:⁶¹⁵

- Der patriarchalische Führungsstil, bei dem das Leitbild die Autorität des Vaters in der Familie ist, was in einem absoluten Herrschaftsanspruch des „Patriarchen“ als alleiniger Führungsinstanz zum Ausdruck kommt, wobei dieser Anspruch an eine Treue- und Versorgungspflicht gegenüber den Geführten gekoppelt ist.
- Der charismatische Führungsstil basiert auf der Annahme, dass Führung eine Gnadengabe ist, die bestimmte Menschen aufgrund ihrer Ausstrahlungskraft dazu befähigt, andere zu leiten. Der Herrschaftsanspruch ist der Ausprägung im patriarchalischen Stil vergleichbar, wobei er auf die Ausstrahlung des Führenden zur Rechtfertigung angewiesen ist. Eine empfundene Wohlfahrtsverpflichtung gegenüber den Geführten besteht hier nicht.
- Der autokratische Führungsstil stellt Institutionen, und nicht Personen, ins Zentrum der Führung. Zwar sind auch in diesem Fall Einzelpersonen die absoluten Alleinherrscher, jedoch bedienen sich diese eines hierarchisch gestaffelten Führungsapparats und greifen auf disziplinierende und strukturierende Elemente zurück.
- Der bürokratische Führungsstil gilt als Fortentwicklung des autokratischen Führungsstils, wobei hier die Willkür des Autokraten durch die Legalität, das Reglement und die fachliche Kompetenz abgelöst wird. Ein verfeinertes Instanzensystem, eine präzise Definition und Abgrenzung der Befugnisse und eine Reglementierung der Arbeitsabläufe führen hier zu einer Disziplinierung der Führenden.
- Der kooperative Führungsstil spricht sich im Gegensatz zu den autoritären Führungsstilen für eine Beteiligung der Arbeitnehmer an Führungsentscheidungen aus. Diese kann entweder lediglich beratender Art sein (partizipativer Führungsstil) oder sich in Form eines demokratischen Willensbildungsprozesses unter

⁶¹⁵ vgl. Wöhe, G. 1993, S. 133f. M.w.V..

Mitwirkung aller Beteiligten vollziehen, indem die Aufgabenverteilung und die Festlegung der Unternehmensziele gemeinsam erfolgt (partnerschaftlicher Führungsstil).⁶¹⁶

„Verfechter des harten Führungsstils mögen in der weichen – mehr demokratischen – Art der Information und Organisation eine Gefahr sehen, die eher zu Störungen führt als die alte Führungsform.“⁶¹⁷ Trotz dieser Befürchtungen werden die anderen Führungsstile zunehmend von der kooperativen Führungsart ersetzt⁶¹⁸, die häufig auch mit Ausdrücken wie demokratisch bzw. gruppen- oder mitarbeiterbezogen beschrieben wird.

Die bereits dargelegte enge Verbindung zwischen Führung und Kommunikation lässt vermuten, dass entsprechend dem angewendeten Führungsstil jeweils auch ein bestimmter Kommunikationsstil dominiert. Die Hinwendung zu einem kooperativen Führungsstil mit einer Dominanz des am Austausch orientierten Kommunikationsstils darf dabei keineswegs als unter allen Umständen einzig und immer richtige Lösung angesehen werden, da das Führungsverhalten stets an gewisse Richtgrößen angepasst werden sollte, die EINEN durchgängig optimalen Stil verhindern.

Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass drei Grundkriterien bei der Ausgestaltung der Führung in Betracht zu ziehen sind:⁶¹⁹

1. Die Charakteristika der Führenden selbst
2. Die Charakteristika der Geführten
3. Die Situation bzw. die zu erfüllende Aufgabe

Es klingt geradezu banal, wenn darauf hingewiesen wird, dass das Management seinen eigenen Charakteristika „treu“ bleiben sollte, jedoch ist dieser Aspekt deshalb so wichtig, weil nur eine authentische, selbst behauptende Führung die gewünschte Wirkung bei den Geführten entfalten kann.

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht, wie bestimmte Eigenschaften der Geführten den Führungs- bzw. Kommunikationsstil im Unternehmen idealer Weise beeinflussen:

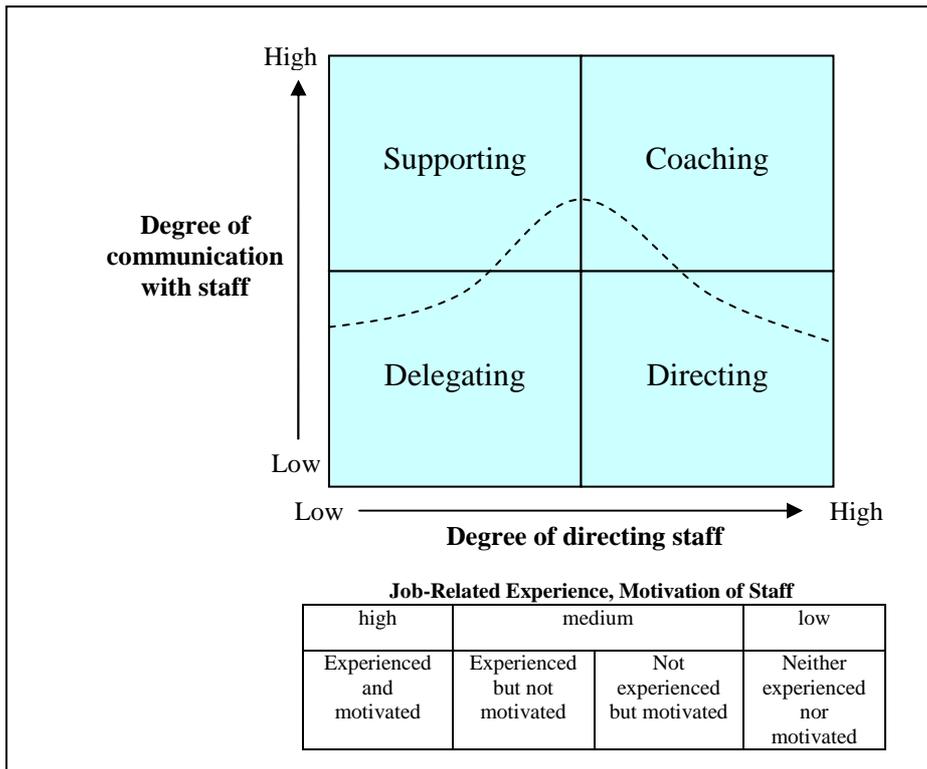
⁶¹⁶ vgl. Kahle, E. 1981, S. 18.

⁶¹⁷ Zander, E./Halberstadt, G. 1995, S. 19.

⁶¹⁸ vgl. Wöhe, G. 1993, S. 133.

⁶¹⁹ vgl. Ludlow, R./Panton, R. 1992, S. 14; Scholz, C. 2000, S. 923; Staehle, W. H. 1994.

Abbildung 56: Situational Leadership



Quelle: Hersey, P./Blanchard, K. H. 1977. Zit. in: Ludlow, R./Panton, F. 1992, S. 16. .

Das hier abgebildete Konzept von *Hersey/Blanchard* verdeutlicht in Bezug auf die verschiedenen Führungsrollen und -stile, dass nur eine geschickte Kombination dieser zum Erfolg führen wird: „Each of these is appropriate, IN THE RIGHT SITUATION (but we all have our preferred style and often find it difficult to change that style even when we need to do).“⁶²⁰ Führungskräfte müssen folglich dazu in der Lage sein, ihr Verhalten den Umstände anzupassen, indem die beiden Bestimmungsfaktoren „Erfahrung mit der zu erfüllenden Aufgabe“ und „Mitarbeitermotivation“ bei der Bestimmung des Führungsstils und des mit diesem einhergehenden Kommunikationsvolumens berücksichtigt werden.⁶²¹

- „**Directing**“ ist dann der angemessene Führungsstil, wenn es um die Erfüllung einer komplexen Aufgabe geht und die Mitarbeiter weder erfahren noch motiviert sind, diese zu verrichten. Es sollte nicht zuviel kommuniziert werden, auch wenn die Situation dies zu fordern scheint, da exzessive Ausführungen zu Verwirrung und unnötigem Zeitaufwand führen können.
- „**Coaching**“ ist der richtige Führungsstil, wenn die Geführten motiviert sind, aber nur eine geringe Erfahrung bei der Aufgabenerfüllung haben. Hier sollten die

⁶²⁰ Ludlow, R./Panton, F. 1992, S. 14.

⁶²¹ vgl. ebd..

Ausführungen detaillierter erfolgen, um ein tief greifendes Verständnis für größere Zusammenhänge und eine gute Beziehung zwischen Führung und Mitarbeitern zu initiieren.

- **„Supporting“** ist dann ein adäquater Führungsstil, wenn Mitarbeiter mit Anwendungen und Prozessen vertraut sind, sich aber noch kein enges, vertrautes Verhältnis zwischen Führern und Geführten herausbilden konnte. Ausgeprägte Kommunikation ist hier wichtig, um Mitwirkung und Motivation gezielt zu fördern, indem Vorschläge aufgegriffen und umgesetzt werden.
- **„Delegating“** ist die passende Form der Führung, um Mitarbeiter gewähren zu lassen, wenn ihre fachliche Expertise und Motivation ein hohes Niveau erreicht haben. In diesem Fall sollte die Kommunikation zwischen den Hierarchiestufen moderat ausfallen, um den Verdacht übertriebener Kontrolle auszuschließen, ohne dass jedoch eine angemessene Leistungskontrolle vernachlässigt wird.

Hier wird klar, dass der richtige Führungsstil situationsabhängig ist und nicht allgemeingültig erklärt werden kann, da verschiedene Begleitumstände zu berücksichtigen sind. Der in Abbildung 56 abgezeichnete Zusammenhang zwischen Erfahrung und Motivation der Mitarbeiter auf der einen sowie des Führungsstils auf der anderen Seite zeigt, dass das Ausmaß und der Inhalt der Führungskommunikation nicht nur den Vorlieben des Managements folgen darf, sondern auf die konkrete Führungsaufgabe zugeschnitten sein muss. Kritisch zu bewerten ist im Hinblick auf das Konzept von *Hersey/Blanchard*, dass lediglich zwei - wenn auch bedeutsame - Bestimmungskriterien des Führungsstils herausgegriffen werden, obwohl eine ganze Reihe unterschiedlichster Faktoren in die Betrachtung mit einbezogen werden sollten, um ein realitätsnahes Abbild der Wirklichkeit zu schaffen. Nichts desto trotz verdeutlichen die Autoren, dass ein starrer, unbeugsamer Führungsstil früher oder später als Missmanagement erkannt wird, da zwangsläufig an den variierenden Rahmenbedingungen „vorbeigeführt“ wird. Gute Manager zeichnen sich folgerichtig dadurch aus, dass sie sich einem Chamäleon gleich den Anforderungen der Situation und den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter anpassen, ohne die eigene Identität aufzugeben.⁶²² Diese Zerreißprobe stellt viele Führungskräfte vor große Probleme, die später ausführlich diskutiert werden, da sie den Erfolg der Führung nachhaltig beeinträchtigen können (vgl. Kapitel 8.1.6). Nachdem der Führungsstil als ein

⁶²² vgl. Goffee, R./Jones, G. 2006, S. 61.

Kernelement der Führung betrachtet wurde, soll nun gleichfalls der Führungsinhalt als zweites Standbein des Managements thematisiert werden.

8.1.5 Führungsinhalt als zweites zentrales Führungselement

Grosser/Domsch halten fest, dass der Kern aller Managementaufgaben soziales Agieren ist: „Der überwiegende Teil der Wirksamkeit von Führungsverhalten liegt im Bereich des Führungsstils, der Erwartungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern; nur der geringere Teil geht auf die Konten Sachverstand und persönliche Merkmale.“⁶²³

In diesem Zusammenhang wird auch heute noch häufig übersehen, dass neben dem Stil auch der Inhalt der Führung als zweites Kernstück dieser von größter Bedeutung ist. Letztendlich kann kein noch so erfolgreicher Führungsstil über fehlende Kompetenzen hinsichtlich eines schnellen und gezielten Lösungsverhaltens hinwegtäuschen. *Kahle* betont, dass Inhalt und Stil der Führung als zwei getrennte Phänomene zu betrachten sind, die jedoch gemeinsam wirken und voneinander abhängen, sodass Mängel auf der einen Seite gleichfalls die andere beeinflussen.⁶²⁴ Demzufolge kann nur ein situationsgerechter Führungsstil in Verbindung mit angemessenen Führungsinhalten zum Ziel führen. Diese von *Kahle* vertretene These beruht auf der Einsicht, dass Führung aus einem Blickwinkel heraus betrachtet werden sollte, der weiter gefasst ist als bei Vertretern von Modellen, die lediglich Stilelemente berücksichtigen. Führung wird in diesen Fällen meist daraufhin untersucht, ob sie sich in ihren Grundzügen eher durch eine Mitarbeiterzentrierung oder aber Produktivitätsausrichtung auszeichnet, wobei diese beiden Orientierungsweisen als konstituierende Elemente des Führungsverhaltens angesehen werden. Kontrastierend zu dieser intentionseleiteten Betrachtung plädiert *Kahle* dafür, den Fokus gleichfalls auf die Fähigkeit von Führungskräften zu richten, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln (Mitarbeiter und Produktivität) richtig umzugehen.⁶²⁵ Dabei steht die Frage nach der Kompetenz im Vordergrund, gute und schnelle Entscheidungen zu fällen, und zwar im alltäglichen genauso wie im strategischen Bezug. Mit Führungsinhalt werden Beiträge bezeichnet, die Führende zur Erledigung der Aufgabe beitragen, die von der Gruppe zu erfüllen sind, wobei diese Beiträge inhaltlicher, planender, kritischer oder konstruierender Art sein können und erlernbar sind.⁶²⁶ Im Wesentlichen werden damit Techniken der

⁶²³ vgl. Grosser, H./Domsch, M. 1985, S. 232.

⁶²⁴ vgl. Kahle, E. 1988, S. 7.

⁶²⁵ vgl. Kahle, E. 1981, S. 17ff.

⁶²⁶ vgl. ebd..

Aufgabenplanung und -koordination angesprochen, die neben eventuell erforderlichen Sachbeiträgen der Führung zum Führungsinhalt gezählt werden.⁶²⁷

Neben die für den Führungsstil wichtige Fragestellung nach dem „Wie“ tritt hier gleichbedeutend die Frage nach dem „Was“, also den Führungsinhalt. Nur wenn Führungskräfte die Antworten auf beide Fragen kennen, können sie die zielführenden Teilaufgaben sinnvoll und effektiv koordinieren, um den an sie gestellten Erwartungen in vollem Umfang zu entsprechen.

Auch wenn im Hinblick auf den Informationsaustausch zwischen Führung und Geführten vor allem der Führungsstil von Belang ist, finden in Informationsprozessen stets auch die zuvor im Rahmen des Führungsinhalts gefällten Entscheidungen ihren Ausdruck. Der Führungsinhalt schlägt sich letztlich immer auch im Führungsstil nieder. Denn ist erst einmal die Entscheidung getroffen, wo die Reise hingehen soll, kann der Weg ans Ziel konkret ausgearbeitet und an die Mitarbeiter vermittelt werden, woran der Einfluss von Entscheidungen auf das Führungsverhalten sich widerspiegelt. Dieser These folgend wird der in bestimmten Situationen angewandte Führungsstil durch den Führungsinhalt sozusagen präformiert. Daraus ergibt sich, dass sich der Führungsinhalt auf zweifache Weise auf die Kommunikation zwischen Führung und Geführten auswirkt, da sich sowohl die Kommunikationsinhalte als auch das Kommunikationsverhalten aus den Entscheidungen auf Führungsebene ergeben. Daran wird der direkte untrennbare Zusammenhang zwischen Stil und Inhalt der Führung einerseits und der Kommunikation zwischen Führung und Geführten andererseits ersichtlich.

Nur wenn der geeignete Führungsstil erkannt und angewandt wird und zudem hinreichende Kompetenzen auf der Ebene des Führungsinhalts zu verzeichnen sind, können das Verhalten und die Einstellungen von Mitarbeitern im Sinne der Unternehmensziele so beeinflusst werden, dass von effektiver Führung zu sprechen ist. Damit die Führung über die zur Bestimmung des Führungsstils relevanten Informationen über die Charakteristika der Arbeitnehmer verfügt, ist ein grundsätzlich kooperativ ausgerichteter Führungsstil unbedingte Voraussetzung, da nur so ein ausreichender Informationsfluss in Richtung „bottom-up“ gewährleistet wird.

⁶²⁷ vgl. Kahle, E. 1981, S. 17.

8.1.6 Grundsätze und Barrieren einer zeitgemäßen, kommunikationsgerechten Führung

Führung kann unter Berücksichtigung eines sich wandelnden Rollenverständnisses nur dann erfolgreich im Sinne ihrer Antriebsfunktion von Kultur und Vertrauen sein, wenn der Fokus neben den zu erreichenden Formalzielen gleichzeitig auf soziale Aufgabenstellungen gerichtet wird, die nur durch einen grundsätzlich von Beteiligung geprägten Führungsstil zu bewältigen sind. Dieser stützt sich neben der Einflussnahme durch das Versenden von Signalen gleichzeitig auf das Empfangen eben solcher aus der Belegschaft als wichtiger Informations- und Inspirationsquelle der Führung. Vom Austausch gekennzeichnete Informationsprozesse sollten dabei die dominierende Kommunikationsform der Führung darstellen, wobei Dialogmaßnahmen generell solchen vorzuziehen sind, die monologisch ausgerichtet auf die Versorgung von Mitarbeitern mit arbeitsrelevanten Informationen abzielen.

Ein Grundproblem des beteiligten Führungsstils ist darin zu sehen, dass dieser ein Anforderungsprofil erkennen lässt, das sich durch teilweise unvereinbar scheinende Merkmalsausprägungen auszeichnet, die jedoch nur gemeinsam zum Erfolg führen können. Diese Ambivalenz moderner Führungsansätze drückt sich darin aus, dass von Managern verlangt wird, sich auf andere einzustellen, dabei aber gleichzeitig als durchsetzungsstarke Persönlichkeit zu agieren.

Abbildung 57: Führung im Spannungsfeld zwischen „Ich-“ und „Wir-Orientierung“



Quelle: Eigene Darstellung.

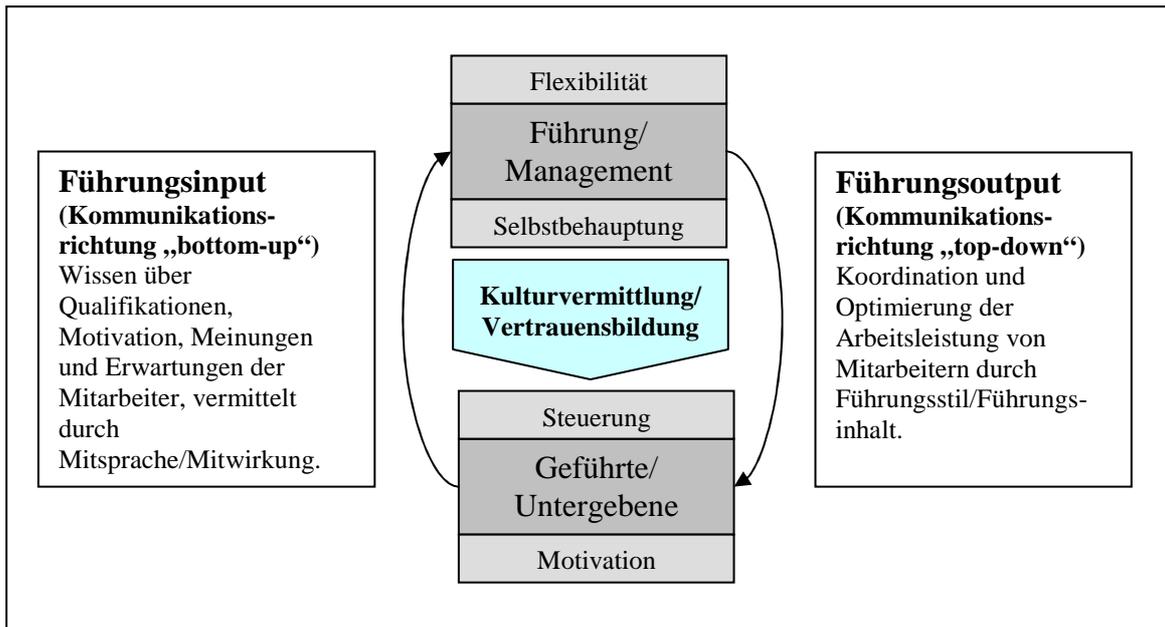
Wie Abbildung 57 zeigt, befinden sich Führungskräfte häufig in einer äußerst zwiespältigen Lage. Sie müssen von Situation zu Situation immer wieder aufs Neue entscheiden, ob sie sich beeinflussbar zeigen oder ihr Durchsetzungsvermögen demonstrieren, da beide Aspekte unter bestimmten Umständen als Zeichen guter Führung gelten. Im Kern geht es darum, sich selbst gerecht zu werden, indem die Führung sich und ihre Meinung vor anderen behauptet, dabei aber gleichzeitig eine offene und flexible Art nach außen verkörpert. Führungskräfte müssen einen Weg finden, sich im Spannungsfeld zwischen Standhaftigkeit und Flexibilität authentisch zu behaupten, da ihre Glaubwürdigkeit und damit Überzeugungskraft andernfalls schnell in Frage gestellt wird. Weicht Führung vom hier nachgezeichneten „goldenen“ Mittelweg zwischen „Ich“-Bezogenheit und „Wir“-Orientierung ab, droht sie schnell entweder als zu „weich“ oder zu „hart“ eingestuft zu werden. Dies ist dann der Fall, wenn Manager einerseits z.B.

Konflikten aus dem Weg gehen oder anderen zu folgen scheinen; andererseits wird z.B. Rücksichtslosigkeit oder Ignoranz gegenüber den Problemen der Mitarbeiter sichtbar und schädigt das Ansehen von Führungskräften. In beiden Fällen droht letztendlich ein Beziehungsschwund zwischen Management und Geführten mit negativen Konsequenzen für die Vertrauenslage und Kulturentwicklung im Unternehmen, da das Führungsverhalten als unangemessen empfunden wird.

Goffee und *Jones* umschreiben den Drahtseilakt zwischen Anpassung und Behauptung der eigenen Identität treffend mit dem Begriff Authentizität, der auf die Kunst hindeutet, Erwartungen zu erfüllen und sich dennoch selbst treu zu bleiben.⁶²⁸ Da Authentizität sich erst aus dem ergibt, was andere in einem sehen, lässt sich schlussfolgern, dass sich diese vor allem durch das eigene Verhalten und den Kontakt zur Umwelt steuern lässt. Die gezielte Beeinflussung von Authentizität macht deutlich, wie wichtig die Kommunikation zwischen Führung und Untergebenen auch für den Führenden selbst ist, der dadurch einen Eindruck von seiner Außenwirkung erhält und so fortwährend an einer Optimierung seines Verhaltens arbeiten kann. Ein stetes „Geben“ und „Nehmen“ zwischen Führung und Geführten ist demnach eine Grundvoraussetzung für vertrauensvolle Beziehungen zwischen beiden Parteien und die Vermittlung kultureller Werte durch das Management. Authentizität zu verkörpern gelingt nur, wenn unter Einsatz des nötigen Feingefühls das eigene Verhalten (Führungsstil) auf der Grundlage zuvor gefällter Entscheidungen (Führungsinhalt) so aufgeföhmt wird, dass es zur Realisierung der zu erfüllenden Aufgabe angemessen beiträgt, ohne dabei die Mitarbeiter und ihre individuellen Eigenschaften und Bedürfnisse außer Acht zu lassen. Personalführung wird folglich nur erfolgreich sein, wenn Managern relevante Daten bezüglich ihrer Mitarbeiter zugänglich sind, wobei ein gewisser „Führungsinput“ direkt aus der Belegschaft unverzichtbar ist.

⁶²⁸ vgl. Goffee, R./Jones, G. 2006, S. 59

Abbildung 58: Personalführung als kommunikativer Austauschprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand Abbildung 58 wird offensichtlich, dass Personalführung als Prozess zu verstehen ist, der nicht einseitig verläuft, sondern sich durch Kommunikation auszeichnet, die auf Gegenseitigkeit beruht. Es ist deshalb äußerst bedeutsam, dass sich Führungskräfte neben ihrer Verpflichtung den Unternehmenszielen gegenüber gleichzeitig immer ihrer sozialen Führerrolle im Rahmen einer kooperativen Führung bewusst sind, damit ihnen der dazu benötigte Informationsinput in ausreichender Menge und Qualität zufließt.

Der Erfolg kooperativer Führung hängt folgerichtig in hohem Maße davon ab, ob es gelingt, Mitarbeiter gezielt, aufrichtig und in angemessenem Umfang in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen, indem die Informationskanäle zwischen den Hierarchien offen gehalten werden. Mit dieser Forderung wird deutlich, dass Partizipation ein unverzichtbarer Bestandteil von Führung ist, der diese unterstützt und ihre Effektivität steigert.

8.1.6.1 Mitwirkung/Partizipation - Kommunikationsrichtung „bottom-up“ als Erfolgsfaktor des kooperativen Führungsstils

Die Begriffe Mitwirkung und Partizipation (Teilhabe) beschreiben dasselbe Phänomen und werden in der Literatur deshalb häufig synonym verwendet. *Franke/Winterstein* liefern einen treffenden Definitionsvorschlag, indem sie formulieren:

„Von Partizipation sprechen wir, wenn das Arbeitsgeschehen von den Mitarbeitern beeinflusst werden kann. Die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter können artikuliert werden, es darf Widerspruch erhoben werden und die Selektions- und Entscheidungsregeln können beeinflusst werden (...).“⁶²⁹

Die vielseitigen positiven Wirkungen von Partizipationsmöglichkeiten im Unternehmen werden von vielen Autoren aufgegriffen, auch wenn dabei teilweise unterschiedliche Funktionsweisen betont werden.

Cusella lenkt das Augenmerk auf den mehrfach empirisch belegten leistungssteigernden Effekt von Feedback-Informationen.⁶³⁰ Diesen Zusammenhang erkundet *von Rosenstiel* in seinen Untersuchungen zur Bedeutung von Kommunikation im Unternehmen. Dabei stellt er fest, dass die Zufriedenheit in dem Maße ansteigt, in dem die Geführten das Bewusstsein gewinnen, frei mit ihrem Vorgesetzten diskutieren zu können, wobei eine zweiseitige Kommunikation stets zu bevorzugen ist, da einseitige Kommunikationsprozesse eher frustrierend wirken.⁶³¹ Der Informationsfluss darf folglich nicht durch limitierte Rückkopplungsmöglichkeiten gestört werden. Stattdessen ist es wichtig, dass für Mitarbeiter stets Kommunikationskanäle bereit stehen. „Der Vorgesetzte muss ein Gespräch mit seinen Mitarbeitern ermöglichen und sich selbst in einer für ihn wenig passenden Situation Zeit nehmen. (...) Gesprächsimpulse der Mitarbeiter werden seitens der Vorgesetzten ernst genommen.“⁶³²

Feedback ist eine in zweierlei Hinsicht wirksame Kommunikationsform, da durch ihre Hilfe dem Wunsch von Mitarbeitern nach mehr Mitbestimmung nachgekommen werden kann und dem Unternehmen zudem wertvolles arbeitsspezifisches Fachwissen aus erster Hand zugänglich wird, ohne dass dieses im Bedarfsfall explizit angefordert werden muss. Es überrascht deshalb nicht, dass auch empirisch belegt werden konnte, dass das „Mitreden“ als Motivationsfaktor von Mitarbeitern auf Platz eins rangiert.⁶³³

Die Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse ist direkt an die Anwendung des kooperativen Führungsstils gekoppelt, der für die Partizipation der Belegschaft in zweierlei Hinsicht spricht, die von *Wunderer* wie folgt spezifiziert wird:

⁶²⁹ Franke, J./Winterstein, H. 1996, S. 96.

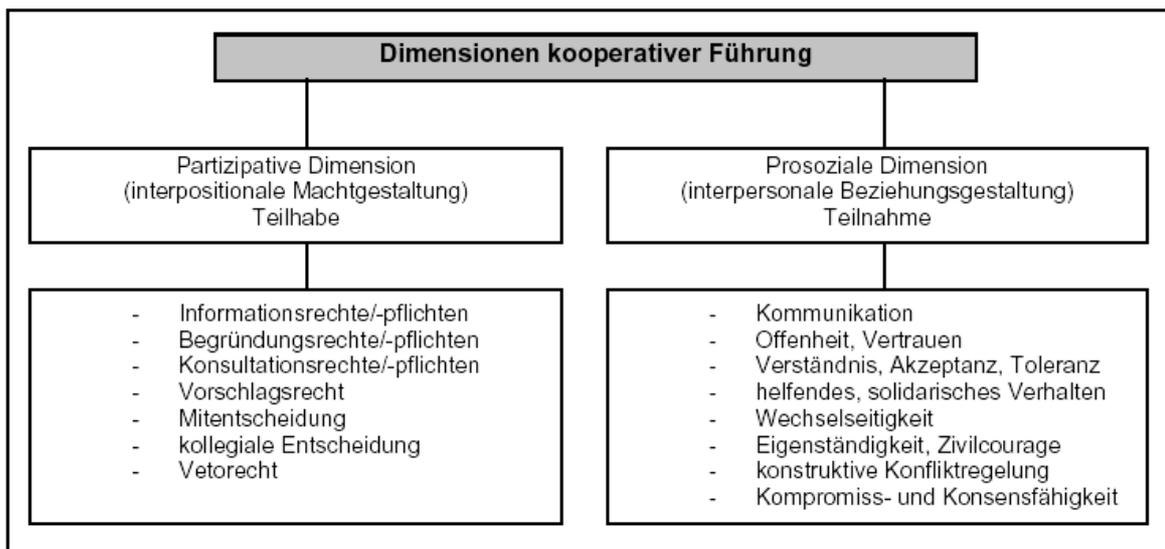
⁶³⁰ vgl. Cusella, L. P. 1987, S. 650ff.

⁶³¹ vgl. Rosenstiel, L. von 1975, S. 284.

⁶³² Klöfer, F. 2003, S. 101.

⁶³³ vgl. Wahren, H.-K. E. 1987, S. 57. M.w.V..

Abbildung 59: Dimensionen kooperativer Führung



Quelle: Wunderer, R. 2003, S. 219. Zit. in: Bleuer, M. 2005, S. 33.

Wunderer macht durch die von ihm vorgenommene Unterteilung der kooperativen Führung in zwei Dimensionen deutlich, dass Mitwirkung sich nicht lediglich auf Kommunikation im Sinne von Beratung und Anregung beschränken darf, sondern darüber hinaus auch die Gewährung einer aktiven Teilnahme durch die Verleihung gewisser Rechte und Pflichten beinhalten sollte.

Wahren betont, dass es Mitarbeitern ganz offensichtlich nicht so sehr um die Mitbestimmung, sondern viel mehr um die Mitsprache, also das Reden über die Probleme, die sich dem Einzelnen am Arbeitsplatz stellen, geht.⁶³⁴ Wenig Aussicht auf Erfolg im Sinne der Förderung von Vertrauen, Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter versprechen jedoch Konzepte, die lediglich ein Mitspracherecht einräumen, ohne dem Meinungs- und Ideenaustausch Taten folgen zu lassen. Eine solche Pseudopartizipation würde nach kurzer Zeit durchschaut werden und letztlich eher zu Frustration als Motivation in der Belegschaft beitragen, da sie mit großer Wahrscheinlichkeit als mangelnde Wertschätzung und Aufrichtigkeit seitens der Führung gewertet wird. Anders als die These von *Wahren* vermuten lassen könnte, sollte demzufolge stets darauf geachtet werden, dass die in Richtung „bottom-up“ fließenden Informationen nicht nur zur Kenntnis genommen werden, sondern Zugang zu Entscheidungsprozessen finden, damit für alle offensichtlich wird, dass die Mitwirkung im Unternehmen tatsächlich etwas bewirkt.

⁶³⁴ vgl. Wahren, H.-K. E. 1987, S. 57.

Das volle Wirkungspotential einer beteiligenden Führung lässt sich nur dann ausschöpfen, wenn alle der folgenden Aspekte sich gemeinsam in der Partizipationskultur von Unternehmen widerspiegeln:⁶³⁵

- Möglichkeit zum Einbringen von Informationen
- Anhörung von Meinungen und Ideen
- Berücksichtigung von Vorschlägen und Stellungnahmen der Mitarbeiter
- Einfluss auf Entscheidungen bzw. Entscheidungsregeln

Diese vier Grundelemente der Mitwirkung zeigen, dass ebendiese von verschiedenen Phasen gekennzeichnet ist, die nur in Kombination dazu führen, dass Partizipation seinen Zweck erfüllt. Dazu ist außerdem notwendig, dass die Beziehungen zwischen Führung und Untergebenen so konditioniert sind, dass ein problemloser Informationsfluss überhaupt möglich ist.

„Die gewollte Partizipation der Mitarbeiter an allen wesentlichen Unternehmensprozessen muss sich in einer von Vertrauen geprägten, offenen Kommunikationskultur innerhalb des Unternehmens widerspiegeln.“⁶³⁶ So sehen es auch *Schweer/Thies*, die von einer Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit partizipativen Maßnahmen und dem erlebten Vertrauen in den Vorgesetzten und die Unternehmensleitung sprechen, wobei nicht von einem einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang auszugehen ist.⁶³⁷ Dieser Zusammenhang ist leicht nachzuvollziehen und verdeutlicht, dass durch eine beteiligende Führung nicht nur Vertrauen geschaffen werden kann, sondern anders gewendet Vertrauen gleichzeitig Voraussetzung für Partizipation ist. Mitwirkung ist nur solange funktionsfähig, wie Mitarbeiter dazu bereit sind, sich über das vertraglich fixierte Maß hinaus in das Geschehen am Arbeitsplatz einzubringen. Mangelndes Vertrauen in Führung, Vorgesetzte oder das Unternehmen wird in diesem Bereich zwangsläufig zu Lähmungserscheinungen führen, da intensive Kontakte zu Personen, denen kein ausreichendes Vertrauen entgegengebracht wird, unwahrscheinlich sind. Ähnlich verhält es sich, wenn Führungskräfte ihren Untergebenen nicht genug Vertrauen entgegenbringen, da in diesem Fall unwahrscheinlich ist, dass ihre Entscheidung zugunsten eines kooperativ geprägten Stils ausfällt bzw. dass sie diesen angemessen umsetzen können.

Auch wenn alle positiven Wirkungen einer starken Mitwirkungskultur in Unternehmen in Rechnung gestellt werden, darf nicht übersehen werden, dass die vorrangige Aufgabe der

⁶³⁵ vgl. Franke, J./Winterstein, H. 1996, S. 97.

⁶³⁶ Beyer, H./Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (k. A.) 1996, S. 9.

⁶³⁷ vgl. Schweer, M./Thies, B. 2003, S. 114.

Führung im Unternehmen darin besteht, schnelle und richtige Entscheidungen im Sinne des Unternehmens zu fällen. Zur Durchsetzung dieser ist es zwar unabdingbar, dass ein gutes, offenes Betriebsklima vorherrscht, das vor allem durch einen kooperativen Führungsstil umsetzbar ist, jedoch birgt eine übermäßige Beteiligung der Belegschaft an Entscheidungen die Gefahr einer eingeschränkten Handlungsfreiheit der Führung.

Nicht zuletzt die sich in vielen Bereichen verschärfende Wettbewerbssituation verlangt heute nach einem hohen Maß an Flexibilität, die nur auf der Grundlage schneller Entscheidungen realisierbar ist. Dabei ist es schon aus Zeitgründen nicht möglich, jede für Mitarbeiter relevante Veränderung mit diesen im Detail zu diskutieren. Im Bereich der Personalführung geht es in diesem Zusammenhang vor allem um unpopuläre Entscheidungen, die jedoch unumgänglich sind. Gerade in solchen Fällen kann eine zu ausschweifende Partizipation von Mitarbeitern die schnelle Reaktionsfähigkeit des Unternehmens empfindlich beeinträchtigen. Es muss folglich sichergestellt werden, dass der Führungsinhalt nicht von einem, wenn auch gut gemeinten, übertrieben praktizierten partizipativen Führungsstil untergraben wird, da ansonsten eine „Lähmung“ der Führung droht.

Ist eine vorab erfolgende Unterrichtung der Belegschaft über Entscheidungen aus zeitlichen oder strategischen Gründen nicht möglich, sollte darauf geachtet werden, dass im Nachhinein durch die Darlegung und Diskussion der Situation Verständnis für diese unter den Mitarbeitern geschaffen wird. Indem z.B. die Dringlichkeit der Lage oder Unvermeidbarkeit des Vorgehens erläutert wird, können Entscheidungen von den Betroffenen nachträglich angemessen nachvollzogen und akzeptiert werden. Es sollte in diesem Sinne für Führungsentscheidungen sozusagen „geworben“ werden, um einen vertrauensvollen Umgang miteinander auch für die Zukunft zu sichern. Dieser ist unbedingt anzustreben, damit Maßnahmen von allen Unternehmensmitgliedern mitgetragen werden, was die Willensdurchsetzung der Führung erleichtert und eine gute Atmosphäre erhält.

8.1.6.2 Merkmale und Schlüsselkompetenzen einer erfolgreichen Unternehmensführung

Wie in den letzten Abschnitten nachgewiesen werden konnte, ist die Schaffung und Unterstützung guter Beziehungen zur Belegschaft als zentrale Kernaufgabe der Personalführung anzusehen. Führungskräfte müssen sich dabei behaupten, indem sie sich zugänglich und flexibel zeigen, dabei aber gleichzeitig durchsetzungs- und

entscheidungsstark sind. Vor allem das mittlere Management begegnet dabei der Schwierigkeit, sich als zwischengelagerte Hierarchiestufe in viele Richtungen offen zu zeigen, indem es verschiedenen Interessengruppen als Anlaufstelle dient und damit nicht selten die Funktion eines Vermittlers und Schlichters übernimmt. Zur Erfüllung dieser Aufgabe ist ein besonderes Feingefühl für Situationen und Stimmungen notwendig, um angemessen auf individuelle Rahmenbedingungen und Personeneigenschaften reagieren zu können. Nur so lassen sich Vertrauen schaffen und kulturelle Werte vermitteln, um positive Impulse für die (Medien-)Kommunikation zu setzen und damit gleichzeitig die Motivation und Produktivität von Mitarbeitern zu steigern.

Führung sollte sich dabei vor allem durch einige heraus stechende Merkmale auszeichnen, wie anhand verschiedener Studien nachgewiesen werden konnte. *Fittkau-Garthe* und *Fittkau* entwickelten einen „Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung“ (FVVB) und leiteten aus den Ergebnissen ihrer Untersuchungen vier Dimensionen bzw. Haupt-Verhaltensmerkmale „guter“ Vorgesetzter ab:⁶³⁸

- Freundliche Zuwendung/Respektierung statt distanzierte Ablehnung
- Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität statt „laissez faire“
- Mitbestimmung und Beteiligung ermöglichendes Verhalten
- Kontrolle

„Nach dieser Untersuchung haben freundlich zugewandte, stimulierende und Mitbestimmung ermöglichende Vorgesetzte mit klarer Zielsetzung und gemäßiger Kontrolle das beste Verhältnis zu ihren Mitarbeitern. In ihren Abteilungen herrscht das beste Betriebsklima und die Mitarbeiter fühlen sich relativ frei und unter keinem zu großen Leistungsdruck.“⁶³⁹

Hall fasst die Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojekts mit 16.000 Testpersonen aus dem Vorgesetztenbereich mit folgenden Punkten zusammen, die auf eine hohe Relevanz dreier wesentlicher Charakteristika von Führungskräften hindeuten:⁶⁴⁰

- Sie sind stark primär selbstverwirklichungs-motiviert (nicht status- oder sicherheitsorientiert)
- Sie lassen ihre Mitarbeiter möglichst stark an den Entscheidungen mitwirken („Partizipation“)

⁶³⁸ vgl. ausführlich: *Fittkau-Garthe, H./Fittkau, B.* 1971.

⁶³⁹ *Fittkau, B./Fittkau Garthe, H.* 1987, S. 324.

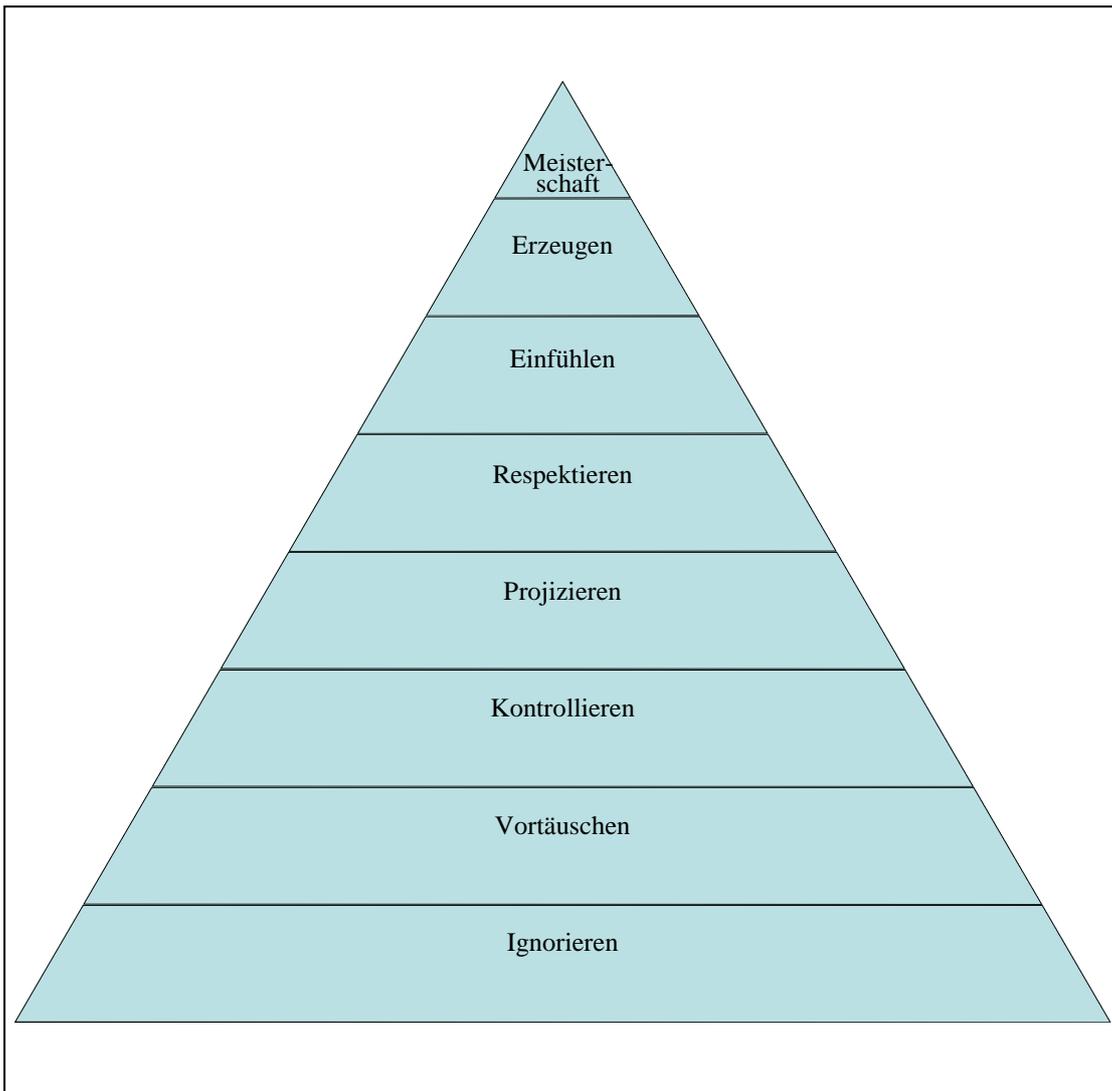
⁶⁴⁰ vgl. *Hall, J.* 1976, S. 32ff.

- Sie haben eine hohe zwischenmenschliche Kompetenz (u.a. Offenheit und Verständnis anderen gegenüber)

Die vorgestellten Studien unterstreichen die Bedeutung des Vorgesetztenverhaltens für die Entwicklung und Pflege der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern und zeugen darüber hinaus von der überragenden Kommunikationsprozessbedeutung im Bereich Menschenführung. Es soll hier nochmals auf die bereits weiter vorne diskutierte Brisanz der sozialen Kompetenz hingewiesen werden, die als eine Schlüsselkompetenz der Führung gilt. Vor allem eine Fähigkeit sticht dabei im Führungskontext hervor, die an dieser Stelle näher zu erläutern ist. Wie die dargestellten Ergebnisse verschiedener Untersuchungen zum erfolgreichen Führungsverhalten belegen, ist die Fähigkeit auf andere einzugehen und sich ihnen gegenüber auf glaubwürdige Weise interessiert und offen zu zeigen bei der Schaffung und Entwicklung von Vertrauen und Kulturwerten im Unternehmen von höchster Brisanz. Entscheidend ist dabei, dass Führungskräfte es verstehen, sich durch „aktives“ Zuhören für Inhalte zugänglich zu zeigen und dabei gleichzeitig ein Gefühl von Respekt und Anerkennung bei Untergebenen zu erzeugen.

Zweifel sieht einen direkten Zusammenhang zwischen Arbeitsergebnissen und der Führungsstärke im Bereich des Zuhörens, den er anhand des folgenden Ebenenkonzepts veranschaulicht:

Abbildung 60: Das "Matterhorn des meisterhaften Zuhörens" nach Zweifel



Quelle: vgl. Zweifel, T. D. 2004, S. 73.

Abbildung 60 zeigt, dass richtiges Zuhören wahrhaftig als eine Meisterschaft bezeichnet werden kann, die über verschiedene vorgelagerte Expertisestufen erreichbar ist. Auf den drei tiefer gelegenen Ebenen befinden sich Verhaltensweisen, die als mangelhaftes bzw. schädliches Zuhören anzusehen sind, während die darüber befindlichen Schichten einen stufenweise immer wirkungsvolleren Umgang mit der Zuhörerschaft erkennen lassen, wobei an der Spitze ein angestrebter Idealzustand erreicht wird. Dieser zeichnet sich durch die Fähigkeit des Kommunizierenden aus, die Art wie andere ihm zuhören selbst zu gestalten, indem er sich die auf Empfängerseite ablaufenden Prozesse bewusst macht. Zweifel erkennt ein für viele Führungspersönlichkeiten typisches Talent darin, sich während der Rede gleichzeitig auf die Rezeption dieser zu konzentrieren und so den Inhalt und die Form der Kommunikation fortwährend an das Publikum anzupassen, sodass die

Zuhörer in gewisser Weise durch den Redner hindurch sprechen und sich somit Gehör verschaffen.⁶⁴¹

Auch *Becker* hält aktives Zuhören für besonders wichtig und identifiziert drei Verhaltensweisen, durch die sich Experten in dieser Disziplin vor allem auszeichnen:⁶⁴²

- Engagierte Aufmerksamkeit (voll für den anderen da sein, mit Kopf und „Bauch“, konzentriert und gewandt, beteiligt und offen, anregend und ermutigend)
- Reflektierende Unterstützung (dem Partner helfen, seine Gedanken zu entwickeln, hinhören und rückmelden, ermuntern und widerspiegeln, rational und emotional)
- Aktive Rückmeldungen (sinnvoll bei starker Vertrauensbasis, großer Einfühlungsgabe und bei dosiertem und vorsichtigem Einsatz)

Die von *Becker* angeregte Dreiteilung der Kompetenz des Zuhörens lässt keinen Zweifel daran, dass die einzelnen Bereiche ineinander greifen und nicht voneinander zu trennen sind. Ähnlich wie bei *Zweifel* wird auch hier die Betonung darauf gelegt, dass eine ausgeprägte Sensibilität des Managements für die Belange und Bedürfnisse der Mitarbeiter die Grundlage für eine erfolgreiche Personalführung bildet.

Es soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass auch dem Zuhören - genau wie der Mitwirkung - vernünftige natürliche Grenzen gesetzt sind, um die Produktivität und Effizienz der Leistungserstellung im Unternehmen nicht zu gefährden. Zielführendes Zuhören bedeutet keineswegs, dass in jeder Situation ein Maximum an Aufmerksamkeit und Entgegenkommen gewährt werden sollte. So ist es sinnvoll, jemanden zu unterbrechen, der z.B. die Situation an sich zu reißen versucht oder offensichtlich eine böse Absicht verfolgt, die den Zielen des Unternehmens entgegensteht, da die Führung ansonsten mit großer Wahrscheinlichkeit schnell als unentschlossen eingestuft wird.⁶⁴³

Führungskräfte müssen dementsprechend in der Lage sein, ihr Verhalten sensibel an die Wahrnehmung der Mitarbeiter anzupassen, um als sozial kompetent wahrgenommen zu werden.

„Untersuchungen zeigen, dass emotionale Intelligenz für Führungskräfte wichtiger ist als fachliches Wissen oder Intellekt.“⁶⁴⁴ Als bemerkenswert ist diesbezüglich das Ergebnis der bereits weiter vorne dargestellten Untersuchung von *Bradberry/Greaves* anzusehen, der zufolge die „emotionale“ Intelligenz auf höchster Ebene offenbar am geringsten ausfällt

⁶⁴¹ vgl. Zweifel, T. D. 2004, S. 90f.

⁶⁴² vgl. Becker, R. 1994, S. 223.

⁶⁴³ vgl. Zweifel, T. D. 2004, S. 95.

⁶⁴⁴ Bradberry, T./Greaves, J. 2006, S. 15.

(vgl. Tabelle 7). Auch wenn die Durchschnittswerte einzelner Hierarchien nur geringfügig voneinander abweichen, überrascht doch, dass gerade an den Stellen im Unternehmen, wo soziale Kompetenzen insbesondere unentbehrlich sind, wenn überhaupt nur durchschnittliche Werte ermittelt wurden. Im Hinblick auf diese Feststellung muss kritisch hinterfragt werden, ob die Unternehmensleitung ihrer Vorbildfunktion für Mitarbeiter gerecht werden kann, um ihnen als Wertmaßstab und Orientierungshilfe des eigenen Handelns zu dienen.

Auch wenn *Bradberry/Greaves* die Möglichkeit sehen, eine Verbesserung der emotionalen Intelligenz gezielt herbeizuführen, muss dazu jedoch zunächst einmal die Notwendigkeit solcher Maßnahmen erkannt werden.⁶⁴⁵ Offenbar hat sich bisher noch kein hinreichend ausgeprägtes Bewusstsein für die herausragende Bedeutung sozialer Kompetenz im Management durchgesetzt, was dazu beiträgt, dass vorhandene Mängel häufig nicht gesehen oder auch ignoriert werden. Wie eine in zwei Schritten durchgeführte Studie aus dem Jahr 2006 belegt, zeigen sich schon in den Grundvoraussetzungen für ein positiv wahrgenommenes Management erhebliche Defizite. So wurde im Rahmen der Befragung von 589 bzw. 373 Mitarbeitern verschiedener Unternehmen festgestellt, dass eine respektvolle Behandlung von Seiten der Führung als zweitwichtigster Faktor auf deren Prioritätenliste auftaucht, wobei die Chefs gleichzeitig häufig weder als sehr respektvoll im Umgang mit Untergebenen noch wertschätzend im Hinblick auf deren Arbeit erlebt werden.⁶⁴⁶ Dies kann mit fatalen Folgen für interne Beziehungen und damit auch für die intraorganisationale Vertrauenslage und Kulturentwicklung verbunden sein, die zum Wohlergehen der Belegschaft und damit gleichsam des gesamten Unternehmens unbedingt zu vermeiden sind.

8.1.6.3 Der Medieneinsatz im Rahmen der Führungsaufgabe

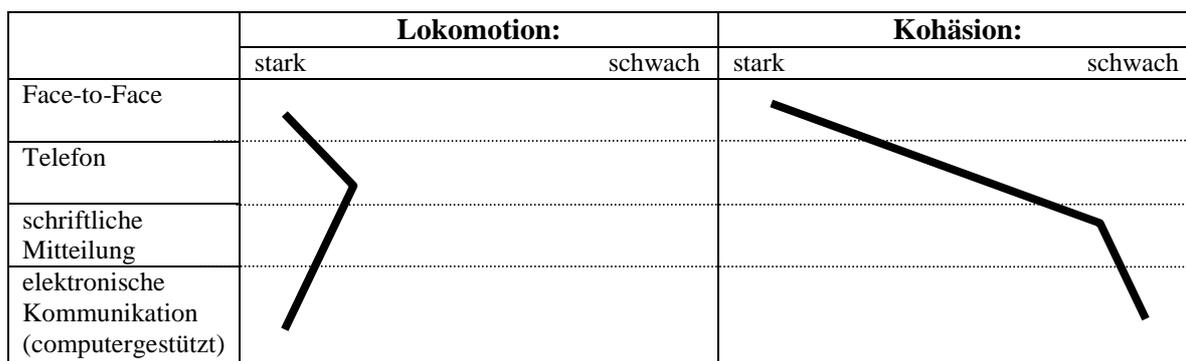
Nachdem wichtige Schlüsselkompetenzen des Managements in sozialer Hinsicht dargelegt wurden, soll nun darauf eingegangen werden, vor welche Herausforderungen sich die Führung bei der Anwendung von Medien im Kommunikationsprozess gestellt sieht.

Die Theorie zur Funktionstüchtigkeit verschiedener Kommunikationskanäle hinsichtlich der Förderung von Unternehmenszielen bzw. des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zeigt auf, dass vor allem persönliche Kontakte zu verbesserten Beziehungen im Unternehmen beitragen:

⁶⁴⁵ vgl. Bradberry, T./Greaves, J. 2006, S. 15.

⁶⁴⁶ vgl. Quaquebeke, N. van/Zenker, S. et al. 2006, Onlinequelle.

Abbildung 61: Auswirkungen elektronischer Kommunikation auf Führungsprozesse



Quelle: Pribilla, P./Reichwald, R. et al. 1996, S. 233.

Wie *Grote* in einer häufig zitierten Studie zu den Auswirkungen elektronischer Kommunikation auf Führungsprozesse konstatiert, weisen einzelne Kommunikationsformen Stärken und Schwächen auf verschiedenen Gebieten auf. Dabei ist kritisch zu bemerken, dass die Betrachtung der Führungsaufgabe sich auf lediglich zwei Gebiete reduziert: „Lokomotion meint diejenigen Funktionen, die der Erreichung organisationaler Ziele dienen (...). Kohäsion umfasst diejenigen Funktionen, die der Schaffung und Erhaltung positiver Arbeitsbeziehungen dienen (...).“⁶⁴⁷

Abbildung 61 zeigt, dass der Einsatz elektronischer Medien einen Kommunikationsstil fördert, der eher auf die Realisierung organisationaler Ziele zugeschnitten ist. Für Funktionen der Führung, die auf eine Schaffung und Erhaltung positiver Arbeitsbeziehungen gerichtet sind, ist Medienkommunikation hingegen weitaus weniger geeignet.

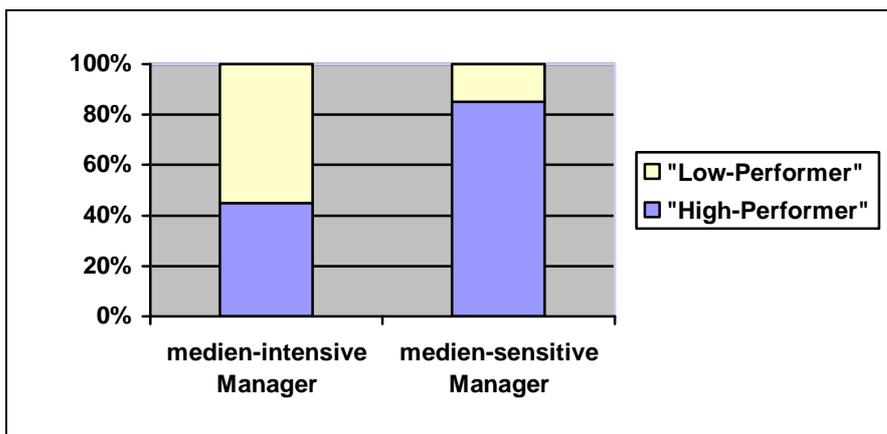
Für die Mitarbeiterführung bedeutet dies, dass ein bewusster Umgang mit den Vor- und Nachteilen bestimmter Medien zum Erreichen bestimmter Ziele unverzichtbar ist. Eine unsachgemäße Nutzungsweise birgt die Gefahr, dass die Wirkungskraft von Maßnahmen empfindlich geschmälert wird und die Produktivität der Mitarbeiter unnötigerweise auf direktem oder indirektem Wege Einbußen erfährt. *Zweifel* verweist diesbezüglich darauf, dass vor allem Führungskräfte sich den Folgen ihres Verhaltens im Klaren sein müssen, da Kommunikation im virtuellen Umfeld auf ihr karges Grundgerüst reduziert ist, was dazu führt, dass Mitarbeiter sich nicht mehr auf die Unmittelbarkeit und auf Informelles verlassen können.⁶⁴⁸

⁶⁴⁷ vgl. Grote, G. 1994, S. 71ff.

⁶⁴⁸ vgl. Zweifel, T. D. 2004, S. 56.

Führungskräfte müssen sich folglich stets darüber klar sein, worin das Anliegen ihrer Kommunikationsaktivität im Grunde besteht, um anhand dieser Erkenntnis im Einzelfall entscheiden zu können, welche Kommunikationsform die geeignete ist. Das Verhalten ist dabei situationsspezifischen Gegebenheiten anzupassen, die als Rahmenbedingungen der Kommunikation diese in einen Kontext stellen, der bei Führungsaufgaben unbedingt zu berücksichtigen ist.

Abbildung 62: Mediensensitivität und Managementenerfolg



Quelle: Daft, R. L./Lengel, R. H. et al. 1987. Zit. in: Picot, A./Reichwald, R. et al. 2003, S. 113.

Wie die Untersuchungsergebnisse von *Daft et al.* verdeutlichen, ist eine bewusste Medienanwendung für Manager von höchster Relevanz, um mit ihrem Verhalten als erfolgreich wahrgenommen zu werden. Weder ein zu intensiver noch ein zu zurückhaltender Einsatz von Medien in der Führung gilt als wirkungsvoll, woran die überragende Bedeutung eines ausgeprägten Medienbewusstseins auf höheren Hierarchiestufen ersichtlich wird.

„Das größte Hindernis für moderne Kommunikationssysteme ist die Technophobie auf der Ebene des höheren Managements und der Vorstandsmitglieder.“⁶⁴⁹ *Bloomfield et al.* benennen ein offenbar häufig zu beobachtendes Problem in Unternehmen, das der Ausschöpfung von Medienpotentialen im Wege steht. Denn wenn von „oben“ ein medienscheues Verhalten vorgelebt wird ist es umso wahrscheinlicher, dass sich die Belegschaft dazu veranlasst fühlt, dem Beispiel zu folgen. Die Führungskräfte müssen ihr Bewusstsein dahingehend schärfen, dass sie sich ihrer Vorbildfunktion in diesem Bereich in vollem Umfang klar werden, um vorteilhafte Signale an Untergebene zu vermitteln. Hier besteht offenbar ein deutlicher Nachholbedarf an positiver Überzeugungskraft, die sich nur

⁶⁴⁹ Bloomfield, R. et al. 1999, S. 198.

durch die gezielte Förderung von Kommunikations- bzw. Medienkompetenzen entwickeln kann. Es soll hier keineswegs eine technikvernarnte bzw. medienversessene Führung propagiert werden, sondern vielmehr ein angemessener, das ganze Wirkungsspektrum der Medien nutzender Umgang mit ihnen gefordert werden.

Nicht zu übersehen ist in diesem Zusammenhang, dass F-t-F-Kontakte auch im Medienzeitalter noch die dominierende Kommunikationsform sind und sich daran vermutlich auch in Zukunft kaum etwas ändern wird.

„Das persönliche Informationsgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist das wichtigste Kommunikationsinstrument überhaupt, weil es einen echten Dialog ermöglicht und den Vorgesetzten oder Manager zum primären Kommunikationsmittler des Unternehmens macht.“⁶⁵⁰

Mit *Picot et al.* lässt sich festhalten, dass gerade die neuen Aufgabenschwerpunkte des Managements, wie z.B. der Ausbau von Beziehungen, das Networking, die Initiierung von Wandel und die intensive Betreuung und Förderung des einzelnen Mitarbeiters, von hoher Komplexität gekennzeichnet sind, die persönliche Kontakte in den Mittelpunkt stellt.⁶⁵¹ So halten auch *Arndt/Deekeling* im Rahmen einer Trendumfrage der *Gesellschaft Public Relations Agenturen E.V.* aus Jahr 2000 fest:

„Trotz neuer Kommunikationsmedien gilt: Der jeweilige Vorgesetzte ist die wichtigste Informationsquelle. (...) Der Versand von E-Mails oder gedruckten Informationen reicht allein nicht aus, die Stimmungslage innerhalb komplexer Prozesse zu beeinflussen und individuelle Fragen zu beantworten.“⁶⁵²

Resümierend ist also darauf hinzuweisen, dass Medien vor allem den Stil der Führung nachhaltig verändern werden, dabei jedoch nur maßvoll eingesetzt zum Erfolg führen können, da sich eine ganze Reihe von Belangen und Themen der indirekten Kommunikationsform verschließen. Medienbewusstsein und -kompetenz sind zwei Schlagworte, die in der Managementliteratur in Zukunft häufiger zu finden sein dürften, da beide Aspekte im Rahmen dieser Disziplin immer wichtiger werden.

⁶⁵⁰ Quirke, B. 1999, S. 36.

⁶⁵¹ vgl. Picot, A. et al. 2003, S. 495.

⁶⁵² Arndt, O./Deekeling, E. 2000, Onlinequelle.

8.2 Informelle Kommunikation – die Macht der unorganisierten Informationsprozesse

Nachdem es in den letzten Kapiteln darum ging, die vertikal-formelle Kommunikation im Unternehmen im Lichte des Medieneinsatzes zu analysieren, soll dies nun gleichfalls im Hinblick auf nichtorganisierte interne Informationsprozesse geschehen.

„Vertikalen, also asymmetrischen Kommunikationsprozessen wurde bisher weitaus mehr Beachtung geschenkt als horizontalen Kommunikationsprozessen.“⁶⁵³ Mit diesen Worten weist *Hegner* auf ein Defizit der Kommunikationswissenschaft hin, die sich bisher offenbar zu sehr auf die organisierten Abläufe im Unternehmen konzentriert hat, ohne der Bedeutung ungeplanter zwischenmenschlicher Vorgänge Rechnung zu tragen, die einen wesentlichen Anteil des internen Kommunikationsgeschehens ausmachen. So haben Untersuchungen der *Universität Mannheim* ergeben, dass zwischen 88 und 93% der Kommunikation im Unternehmen ungeplant ist.⁶⁵⁴ Will man die Kommunikationsstruktur in ihrer Gesamtheit in die Betrachtung mit einbeziehen, darf dieser Teilbereich schon deshalb nicht unterschlagen werden, weil er nicht zuletzt wichtige Hinweise darauf gibt, wie sich auf die Koordinationsmechanismen Kultur und Vertrauen gezielt einwirken lässt.

8.2.1 Definition und Inhalte informeller Kommunikation

„Unter dem Begriff der informellen Inhalte werden zum einen solche verstanden, die nicht das Geschehen im Unternehmen betreffen (...). Zum anderen sind unter informellen Inhalten auch solche zu verstehen, die über die 'eigentliche' sachbezogene Unternehmenskommunikation hinausgehen.“⁶⁵⁵

Informelle Beziehungen entwickeln sich aus Begegnungen innerhalb von Gruppen oder Organisationen. Zu diesen gehören Verhaltensweisen, die von den formell vorgesehenen Vorgangsweisen abweichen.⁶⁵⁶

Der Vollständigkeit halber soll darauf verwiesen werden, dass informelle Kommunikation sich auch anders auffassen lässt. Die in der Wissenschaft zu findende Bedeutungszuweisung ist zwar weitgehend einheitlich, jedoch verbirgt sich nach Ansicht *Mertens* hinter dem Ausdruck die unvermittelte, dyadische Kommunikation von Angesicht

⁶⁵³ Hegner, I. T. 2001, S. 37.

⁶⁵⁴ vgl. Nöcker, R. 2005, Onlinequelle.

⁶⁵⁵ Jäckel, M. 2000, Onlinequelle.

⁶⁵⁶ vgl. Giddens, A. 1999, S. 631.

zu Angesicht.⁶⁵⁷ Dieser Vorstellung soll hier nicht gefolgt werden, da sie zwar eine nachvollziehbare, jedoch nicht die gängige Begriffsauslegung ist.

Horizontale, also nicht hierarchische Kommunikation, wird von *Schick* mit informeller Kommunikation gleichgesetzt.⁶⁵⁸ Dies ist deshalb nicht zutreffend, weil informelle Kontakte keineswegs nur horizontal erfolgen, auch wenn diese Kommunikationsrichtung die unorganisierten Informationsprozesse im Unternehmen dominieren dürfte.

Wie *Weinert* diesbezüglich festhält, verlaufen informelle Informationsprozesse über sämtliche Ebenen der Organisation und umfassen dabei Informationen aller Art, die jedoch nicht über formale Kanäle laufen, wie z.B. Fakten, Meinungen, Befürchtungen und Gerüchte.⁶⁵⁹

Abbildung 63: Formelle und informelle Kommunikationswege und -inhalte

Kommunikationsinhalt	Kommunikationsweg	
	formell	informell
formell	Projektbesprechung, Terminabsprache	Unterhaltung über Auftrag beim Kaffee
informell	Geschäftssessen	Urlaubsabsprache mit Kollegen
	Einladung eines Vorgesetzten zum Geburtstag	Verabredung mit gutem Freund

Quelle: Jäckel, M. 2000, S. 7.

Wie Abbildung 63 zeigt, muss der Formalitätsgrad von Kommunikationsinhalten und Kommunikationswegen keineswegs immer übereinstimmen, da auch formelle Inhalte auf informellem Wege kommunizierbar sind oder aber informelle Nachrichten auf eine formelle Art vermittelt werden können. Schnittstellen ergeben sich in diesem Zusammenhang dann, wenn Informationen auf die eine oder andere Weise übermittelt werden, die geschäftliche und private Inhalte miteinander kombinieren.

Zündorf/Grunt unterscheiden zwischen funktionalen und extrafunktionalen Kommunikationen. Funktionale Inhalte sind solche, die auf die Erfüllung von Arbeitsaufgaben gerichtet sind. Themen sind hier entweder die Arbeit selbst (Arbeitsaufgaben, -anforderungen, -zeiten usw.), ihre organisatorische und technische Regelung, horizontale und vertikale Kooperationsformen, Arbeitskonflikte,

⁶⁵⁷ vgl. Merten, K. 1999, S. 118.

⁶⁵⁸ vgl. Schick, S. 2002, S. 145.

⁶⁵⁹ vgl. Weinert, A. B. 2004, S. 683f.

Entschädigungen (Lohn, Gehalt, Beförderung usw.) sowie die überbetrieblichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der Arbeit. Unter extrafunktionalen Kommunikationen hingegen lassen sich den Autoren zufolge Inhalte zusammenfassen, die sich nicht auf die Erfüllung von Arbeitsaufgaben beziehen, wie Gespräche über außerbetriebliche soziale Beziehungen und Aktivitäten, wie z.B. Familie, Freunde und Bekannte, Freizeit, Urlaub, Sport usw.⁶⁶⁰

Zündorf/Grunt erkennen selbst, dass die von ihnen vorgestellte Dichotomie nicht unproblematisch ist. Tatsächlich ist eine strikte Trennung von arbeitsrelevanten Themen und solchen, die nicht auf den Beruf bezogen sind, nur schwer vorzunehmen. Eine alternative Möglichkeit der Klassifizierung besteht in der Unterscheidung zwischen direkt und indirekt arbeitsbezogenen Themen, die offensichtlich werden lässt, dass auch extrafunktionale Inhalte Einfluss auf die Motivation und damit das Handeln von Mitarbeitern nehmen.

Inhaltlich werden von *Zündorf/Grunt* folgende Themenschwerpunkte der informellen Kommunikation auf der unteren Hierarchieebene festgestellt:⁶⁶¹

- Freizeit, Urlaub, Sport
- Lustige Dinge, Scherze, Witze
- Verhalten des Vorgesetzten
- Lohn- und Gehaltsfragen
- Betriebliche Anforderungen an die Arbeitsleistung
- Spannungen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte mit Kollegen
- Versetzung, Entlassung, Pension

Ganz andere Kommunikationsinhalte spielen hingegen die Hauptrolle bei entsprechenden Kontakten auf der mittleren Ebene:⁶⁶²

- Organisatorische Fragen
- Schwierigkeiten und Störungen des Produktions- bzw. Verwaltungsprozesses
- Verbesserungsvorschläge
- Zusammenarbeit mit Kollegen
- Schwierigkeiten in oder mit anderen Unternehmensbereichen
- Beförderungsangelegenheiten und –ansichten

⁶⁶⁰ vgl. Zündorf, L./Grunt, M. 1980, S. 135.

⁶⁶¹ a.a.O., S. 140.

⁶⁶² a.a.O., S. 138.

Erkennbar ist, dass auf den tiefer gelegenen Hierarchiestufen direkt arbeitsbezogene Themen eine weitaus unbedeutendere Rolle spielen. Diese Feststellung lässt es zunächst fraglich erscheinen, ob ungeplante Kontakte förderungswürdig sind oder aber weitestgehend unterbunden werden sollten. Eine aktuelle Studie weist darauf hin, dass insgesamt gesehen unternehmensbezogene Themen sehr wohl auch im unorganisierten Umgang miteinander von hoher Relevanz sind, da ein Drittel der informellen Unterhaltungen auf den Austausch von Neuigkeiten gerichtet sind und knapp dreißig Prozent der Klärung von Fachfragen dienen.⁶⁶³ Diese Befunde vermitteln einen Eindruck davon, wie wichtig der ungezwungene Informationsaustausch nicht nur für das Wohlbefinden des Einzelnen, sondern auch für den Erfolg des gesamten Unternehmens ist, wobei auch mögliche negative Wirkungsformen nicht zu unterschätzen sind. Sowohl positive als auch negative Einflüsse dieses unternehmensinternen Kommunikationsbereichs sollen deshalb im Folgenden ausführlich erörtert werden.

8.2.2 Funktionsweisen informeller Kommunikation

Die Konsequenzen nichtorganisierter Kontakte im Unternehmen können äußerst vielfältig und teils auch ambivalent sein. Aus ihnen lassen sich Erkenntnisse ableiten, worauf von Unternehmensleitung und Führungsebene insbesondere zu achten ist, um die positive Wirkungskraft dieses Kommunikationsbereichs voll ausnutzen und diesbezüglich zu befürchtende Risiken vermeiden zu können. Zu beachten ist, dass eine zunächst förderliche informelle Kommunikation vor allem dann schnell ins Gegenteil umschlagen kann, wenn Informationsdefizite von der Belegschaft wahrgenommen und zum Anlass für Spekulationen und Gerüchte genommen werden. Offensichtlich wird hier ein äußerst sensibler Bereich angesprochen, der Ausdruck einer unternehmensspezifischen Informationskultur ist. Eine solche lässt sich nicht von heute auf morgen etablieren und kann schnell zum Problemkind werden, wenn durch Fehlverhalten und bestimmte Missstände die positiven Wirkungsweisen dieser außer Kraft gesetzt werden. Informationskultur ist Übungssache und dabei ein wichtiges Mittel zur Motivation und Vertrauensbildung der Mitarbeiter, so auch die Ansicht von *Dabringhausen*, Leiterin der Personalberatung *ISR* in Deutschland.⁶⁶⁴

⁶⁶³ vgl. Nöcker, R. 2005, Onlinequelle.

⁶⁶⁴ vgl. manager-magazin online (k. A.) (2005), Onlinequelle.

8.2.2.1 Positive Wirkungsformen und Potentiale

„Oftmals wird die informelle Kommunikation als sozialer Klebstoff bezeichnet, das Element, das Firmen zusammenhält.“⁶⁶⁵ Sinngemäß ähnlich argumentiert *Schick*, der informelle Kommunikation als notwendiges Schmiermittel für das Räderwerk des Unternehmens ansieht und mit seinen Worten bildhaft auf die wichtige Rolle derartiger Kontakte hindeutet.⁶⁶⁶

Jäckel verweist auf die so genannten *Hawthorne-Studien* aus den 1940er Jahren, anhand derer bereits früh nachgewiesen werden konnte, dass durch informelle Beziehungen eine Erhöhung der Arbeitsmotivation und damit eine Steigerung der Produktivität möglich ist.⁶⁶⁷ „Das Netz von informellen Interaktionen bildet gewissermaßen Quer- und Dialogverbindungen in einer Organisation und stellt eine wichtige Ergänzung zur formalen Kommunikation dar.“⁶⁶⁸ *Franke/Winterstein* erhellen die verschiedenen allgemein formulierten Wirkungsweisen weiter, indem sie zudem kenntlich machen, auf welche Weise nicht organisierte Kontakte ihre unterstützende Wirkung auf organisierte Abläufe entfalten. Sie halten konstatieren diesbezüglich, dass informelle Kommunikation in Unternehmen neben einer informativen und einer sozial-integrativen Aufgabe auch sozial-psychologische Funktionen übernimmt, wobei einige Autoren sogar davon ausgehen, dass Organisationen ohne informelle Kommunikation zusammenbrechen würden.⁶⁶⁹

Mitarbeiter werden auf diese Weise in ungezwungener, freiwilliger Form über formale Inhalte informiert (informativ Funktion), finden sich besser in der Sozialstruktur des Unternehmens zurecht (Orientierungsfunktion) und identifizieren sich durch den verbesserten Meinungs- und Informationsaustausch stärker mit Kollegen und dem gesamten Unternehmen (soziale Funktion). Neben den direkt dem Arbeitsergebnis zuträglichen Effekten informeller Kontakte gibt es also auch solche, die sich indirekt auf das Handeln von Personen auswirken und damit auf einen eher unterstützenden, nicht aber weniger bedeutsamen Charakterzug dieser bezogen sind.

Das Informationspotential informeller Prozesse betrachtet *Mast* als sehr hoch und hält fest, dass der „Flurfunk“ allenfalls bei kleineren Details mal daneben liegt, im Großen und Ganzen jedoch eine zuverlässige und leistungsfähige Informationsquelle ist.⁶⁷⁰

⁶⁶⁵ Busch, F./Götz, K. 2000, S. 59.

⁶⁶⁶ vgl. *Schick*, S. 2002, S. 144.

⁶⁶⁷ vgl. *Jäckel*, M. 2000, Onlinequelle.

⁶⁶⁸ *Franke*, J./*Winterstein*, H. 1996, S. 90.

⁶⁶⁹ vgl. ebd..

⁶⁷⁰ vgl. *Nöcker*, R. 2005, Onlinequelle.

Über die Möglichkeiten zur Realisierung eines gesteigerten Transparenzerlebens der Mitarbeiter durch unorganisierte Kontakte besteht weitgehend Einigkeit, was offensichtlich auch für den psycho-sozialen Bereich zutrifft, wie sich anhand von Befunden aus der einschlägigen Literatur belegen lässt:

„In funktionierenden informellen Gruppen werden (z.T. durch formelle Regelungen bedingte) Spannungen aufgefangen, sozio-emotionale Bedürfnisse, wie die nach Geborgenheit und Beachtung der Persönlichkeit, befriedigt und damit das Wohlbefinden der Mitarbeiter gesteigert (...).“⁶⁷¹

Informelle Netzwerke sind nicht zuletzt im Hinblick auf die Entstehung und Entwicklung zwischenmenschlicher Beziehungen am Arbeitsplatz äußerst hilfreich und wichtig, da Mitarbeiter durch sie ihre gefühlsmäßigen Bedürfnisse befriedigen können. Die sich daraus ergebende Zufriedenheit des Einzelnen fördert gleichfalls die Entstehung von Vertrauensbeziehungen und Kulturwerten, da das Zusammengehörigkeitsgefühl besonders ausgeprägt ist und sich durch die vielfältigen Kontakte am Arbeitsplatz Gemeinsamkeiten herauskristallisieren, die eine wichtige Grundlage für die gemeinsame Zielerreichung sind. Im Hinblick auf den Zusammenhang von informellen Kontakten und unternehmensinternem Vertrauen halten *Sarbaugh-Thompson/Feldman* fest:

„We encourage managers to treat opportunities for casual contact as an important part of work. Our research suggests some reasons that the casual contact that occurs not only at conference resorts but also at such places as the coffee pot, the lounge, the hallway and the company picnic is important in building trust.“⁶⁷²

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen ist gerade bei räumlich verteilter Arbeit eine besondere Herausforderung, die durch persönliches Kennenlernen (z.B. Kick-off Veranstaltungen), die Schaffung zusätzlicher Möglichkeiten zur informellen Kommunikation sowie ein konstruktives Konfliktmanagement umsetzbar ist.⁶⁷³ Im Falle eines medienintensiven Arbeitsumfelds sind informelle Treffen umso wichtiger, um eine Vertrauensbasis für die distanzierte Informationsübermittlung zu schaffen. Die positiven Impulse für die Gemeinsamkeit ergeben sich daraus, dass über die Vermittlungsinstanz „Flurfunk“ neue Mitarbeiter die Unternehmenskultur vergleichsweise schnell erlernen,

⁶⁷¹ Franke, J./Winterstein, H. 1996, S. 91.

⁶⁷² Sarbaugh-Thompson, M./Feldman, M. S. 1998, S. 696.

⁶⁷³ vgl. Geister, S./Scherer, M. 2004, S. 152.

sodass Teamprozesse erleichtert werden.⁶⁷⁴ „Die Beziehungsebene wird gefestigt, auf deren Basis Sachprobleme schneller gelöst werden können.“⁶⁷⁵ Aus einer regen und dabei nicht übertriebenen informellen Kommunikationskultur ergeben sich demzufolge vielfältige positive Nebenwirkungen auf die Beziehungen und Entscheidungsprozesse im Unternehmen, die nicht zuletzt auch für die Medienkommunikation äußerst bedeutsam sind.

8.2.2.2 Negative Wirkungsformen und Risiken

Neben den zahlreichen wünschenswerten Leistungen informeller Kommunikation existieren auch solche, die für das Unternehmen eher schädlich als förderlich sind. Die im letzten Kapitel beschriebene Hilfs- bzw. Ergänzungsfunktion können die unorganisierten Informationsprozesse nur übernehmen, wenn Mitarbeiter sich auch auf formalem Wege gut informiert fühlen. „In Unternehmen gilt der Grundsatz: Je weniger die interne Kommunikation offiziell organisiert ist, desto mehr blüht sie im Verborgenen.“⁶⁷⁶ Die zunächst als positiv anzusehende Wirkung informeller Kontakte droht dann ins Gegenteil umzuschlagen, wenn der „Flurfunk“ formale Wege zu untergraben beginnt. Negative Konsequenzen sind immer dann zu erwarten, wenn aufgrund einer restriktiven Informationspolitik von Management und Führung Raum für Spekulationen entsteht. Gerüchte werden so geradezu provoziert und in der Belegschaft kann schnell Verwirrung entstehen, wodurch nicht zuletzt das Vertrauen in den Arbeitgeber erschüttert wird. Die Folgen liegen auf der Hand, da Unruhe und Unsicherheit im Unternehmen die Arbeitsleistung hemmen und in der Folge auch die Produktivität gefährden. Auf lange Sicht bezweckt eine als Informationslückenfüller fungierende informelle Kommunikation als Substitut für (mangelnde) Offenheit und Transparenz, dass die Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation gehemmt wird.

Informelle Kommunikation ist demnach nicht in jedem Fall den Zielen von Unternehmen dienlich. Eine Gefahr geht von ihr insbesondere dann aus, wenn Informationen ohne Wahrheitsgehalt (Gerüchte) oder Fehlinformationen die Runde machen bzw. vertrauliche Mitteilungen an falsche Empfänger weitergereicht werden.⁶⁷⁷ Gerüchte als Ausdrucksform für von Mitarbeitern empfundene Informationsdefizite müssen schon deshalb vermieden werden, da Vermutungen, Halbwahrheiten, Unwahrheiten und Gerüchte sehr viel

⁶⁷⁴ vgl. Nöcker, R. 2005, Onlinequelle.

⁶⁷⁵ LeMar, B. 1997, S. 33.

⁶⁷⁶ a.a.O., S. 31.

⁶⁷⁷ vgl. Franke, J./Winterstein, H. 1996, S. 91.

Arbeitszeit in Anspruch nehmen.⁶⁷⁸ Die für die Diskussion darüber aufgewandte Zeit, was sein könnte, aber nicht thematisiert wird, läuft direkt zu Lasten der Arbeit, die währenddessen ruht. Zum Zeitverlust durch den Austausch vermeintlicher „Neuigkeiten“ kommt noch eine sinkende Motivation von Mitarbeitern für den Fall, dass die informelle Kommunikation Spekulationen bezüglich negativer Entwicklungen im Unternehmen beinhaltet, die mit Konsequenzen für die partizipierenden Mitarbeiter verbunden wären.

Die Personalberatung *ISR* berichtet auf der Grundlage einer europaweiten Studie, dass 61% der Mitarbeiter in deutschen Betrieben von wichtigen Veränderungen in der Regel durch 'Hörensagen' erfahren und nicht vom Vorgesetzten.⁶⁷⁹ Informelle Kommunikationskanäle drohen immer dann die formellen Wege außer Kraft zu setzen, wenn Letztere von Betroffenen als unzureichend oder falsch genutzt wahrgenommen werden. Informationslücken sind der Nährboden für Spekulationen und Gerüchte, was in der Belegschaft schnell zu einem Gefühl der Unzufriedenheit aufgrund mangelnder Involvierung führt, wodurch die Identifikation und das Vertrauen in den Arbeitgeber schwinden. Mitarbeiter möchten wissen, was um sie herum geschieht. Das Bedürfnis nach Informationen, die dem Einzelnen das Unternehmen als Ganzes mit seinen Zielen und Visionen näher bringt, ist ein wichtiger Motivationsaspekt, den Unternehmen in ihre Kommunikationsstrategie einbinden müssen. Schon deshalb darf der bewusste und planvolle Umgang mit informeller Kommunikation nicht erst durch Veränderungen oder Krisen herbeigeführt werden, sondern muss zur Verhinderung von Gerüchten als Informationslückenfüller zum festen und respektierten Bestandteil der Unternehmenskommunikation gehören. Die Argumente belegen, dass die informelle Kommunikation in direkter und enger Verbindung zum Transparenzerleben von Mitarbeitern steht (vgl. Kapitel 5.6.5.2). Denn fühlen diese sich nicht ihren Bedürfnissen entsprechend mit Informationen versorgt, verstärkt sich das Bemühen, den empfundenen Mangel durch informelle Quellen und Kanäle auszugleichen.

Als Fazit bleibt zu bemerken, dass informelle Kommunikation dem Unternehmen in großem Maße nützen wie auch schaden kann. Es muss der Unternehmensführung im Rahmen ihrer Möglichkeiten gelingen, die positiven Seiten des Phänomens für sich zu nutzen und bestehende Risiken schnell zu erkennen, um daraus erwachsende Gefährdungen bereits im Keim zu ersticken. Hierzu ist es zwingend notwendig, den Willen zur Schaffung von Transparenz nicht nur zu bekunden, sondern durch eine rechtzeitige und angemessen offene Informationsweitergabe auch unter Beweis zu stellen, um alle

⁶⁷⁸ vgl. Klöfer, F. 2003, S. 83.

⁶⁷⁹ vgl. manager-magazin online (k. A.) (2005), Onlinequelle.

Mitarbeiter gezielt einzubinden und ein Maximum an Gemeinschaftsgefühl zu generieren (vgl. Kapitel 8.1.6).

Es ist nicht zu übersehen, dass der unorganisierte Informationsaustausch in angemessenem Umfang und unter den richtigen Voraussetzungen weder unterdrückbar noch schädlich ist, sondern im Gegenteil dazu verhilft, den Zusammenhalt und damit auch die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern. Negative Einflüsse sind nur dann zu befürchten, wenn ungünstige Rahmenbedingungen zu einer exzessiven Nutzung des „Flurfunks“ führen, der in solchem Ausmaß formelle Kanäle zu untergraben droht und Gerüchte ungezügelt kursieren lässt, die zu Irritationen und Orientierungslosigkeit führen.

8.2.3 Erfordernisse einer gezielten Nutzung und Förderung informeller Kontakte

Wie *LeMar* richtig festhält, wird auch die bestorganisierte formelle Kommunikation Klatsch und Tratsch im Unternehmen nicht verhindern können, weshalb immer öfter versucht wird, die verdeckt laufenden Prozesse zu kanalisieren.⁶⁸⁰ Vor allem im Lichte neuerer selbstorganisatorischer Ansätze wird die informelle Kommunikation zunehmend legitimiert und sogar gefördert.⁶⁸¹ Die dahinter stehende Frage ist, in welcher Form die Förderung erfolgen kann bzw. welche Herausforderungen sich diesbezüglich für das Unternehmen ergeben.

Weinert zufolge lassen sich vier verschiedene Nutzungsmuster informeller Kommunikationskanäle unterscheiden:⁶⁸²

- Strang: nacheinander teilt immer einer dem anderen die Information mit
- Klatsch und Tratsch: nur eine Person gibt die Information an immer neue Personen weiter
- Wahrscheinlichkeit: jeder berichtet die Informationen rein zufällig anderen
- Cluster: hier geben einige Ausgewählte anderen die Information weiter

Zwar lassen sich anhand dieser Muster die Grundstrukturen der informellen Kontakte ablesen, jedoch dürfen die Möglichkeiten der Einflussnahme auf diese nicht überschätzt werden. Zudem wäre für den Fall, dass sich die Unternehmensführung in diesem Bereich gestalterisch einbringt, im Grunde genommen nicht mehr von informeller Kommunikation

⁶⁸⁰ vgl. *LeMar*, B. 1997, S. 31.

⁶⁸¹ vgl. *Cantin, F./Thom, N.* 1996, S. 14.

⁶⁸² vgl. *Weinert, A. B.* 2004, S. 684.

zu sprechen, da sie geplant und damit formal strukturiert wäre. Vielmehr sollten auf subtile Weise Weichenstellungen erfolgen, die von der Belegschaft entweder nicht einmal wahrgenommen oder als wohlgemeinte Unterstützung angesehen werden, damit kein Widerstand gegen die Einmischung befürchtet werden muss. Direkte Einflüsse auf die Form der informellen Kommunikationskultur sind demzufolge nur in sehr begrenztem Umfang möglich. Die Anstrengungen sollten sich deshalb im Wesentlichen darauf konzentrieren, geeignete Rahmenbedingungen für ungeplante Kontakte zu schaffen.

Schick differenziert zwischen zwei Weisen, auf die informelle Kontakte im Unternehmen sich (indirekt) steuern bzw. unterstützen lassen. Zum einen geht es darum, formelle und informelle Kommunikation miteinander zu verknüpfen; zum anderen sollten auch Freizeitaktivitäten initiiert werden, die von vielen Mitarbeitern (wieder) befürwortet werden, wenn sie anders gestaltet werden als die obsolet gewordenen Betriebsausflüge oder –feiern der „traditionellen“ Art.⁶⁸³ Bei der Verknüpfung organisierter und informeller Kontakte muss darauf geachtet werden, dass Mitarbeitern auch im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe eine gewisse Zeit für Themen zugestanden wird, die über den rein formellen Inhalt hinausgehen. Vorträge und Besprechungen sollten in diesem Sinne von eingeplanten Pausen begleitet werden, die zum ungezwungenen Gedankenaustausch anregen, während Tagungen z.B. von einem gemeinsamen Essen oder abschließenden Umtrunk abgerundet werden. Neue Bekanntschaften werden auf diese Weise ermöglicht und bestehende Beziehungen intensiviert. Entscheidend ist, dass es z.B. durch die gezielte Zusammensetzung von Teilnehmergruppen gelingt, neue Netzwerke auf subtile Weise zu fördern und nicht immer wieder die gleichen Personen aufeinander treffen zu lassen.⁶⁸⁴

„While we do not advocate an office in which workers chat endlessly, casual conversation can perform valuable functions that, in the long run, facilitate organizational activity by establishing or maintaining relationships between workers.“⁶⁸⁵

Zeit und Raum sind zwei wichtige Dimensionen, wenn es darum geht, die Möglichkeiten zu einer aktiven Einflussnahme auf informelle Kontakte auszuloten. Wie *Sarbaugh-Thompson* und *Feldman* richtig betonen, muss die nicht direkt der Arbeit gewidmete Zeit angemessen sein und darf nicht im ausufernden Plausch münden. Vielmehr muss ein ausbalanciertes Gleichgewicht zwischen den Kontaktformen erreicht werden, das Mitarbeiter zufrieden stellt, dabei aber auch ihre Arbeitsleistung im Auge behält. Räumlich

⁶⁸³ vgl. Schick, S. 2002, S. 146.

⁶⁸⁴ vgl. a.a.O., S. 145.

⁶⁸⁵ Sarbaugh-Thompson, M./Feldman, M. S. 1998, S. 696.

gesehen gilt es, ein geeignetes Arbeitsumfeld zu schaffen, dass die Kontaktaufnahme zulässt. „In Unternehmen fehlt es häufig an geeigneten Treffpunkten, um sich informell auszutauschen.“⁶⁸⁶ Gibt es keine Orte, an denen ein ungezwungener Gedankenaustausch möglich ist, wird eine große Chance zur Förderung des Gemeinschaftsempfindens vertan. Pausenräume, Kantinen und Raucherecken sind von hohem Stellenwert für die Bildung informeller Netzwerke und müssen deshalb nicht nur vorhanden sein, sondern zudem zumindest so attraktiv gestaltet werden, dass sich Menschen dort freiwillig aufhalten.

Hinsichtlich der Initiierung von auf die Freizeit bezogenen Maßnahmen ist es nötig, dass auf die Interessen der Belegschaft eingegangen wird, um nicht an ihr vorbeizuplanen. So ist es denkbar, dass sportliche Neigungen von Mitarbeitergruppen zur Bildung einer Unternehmensmannschaft führen oder ein jährliches Turnier organisiert wird. Die Kenntnis kultureller Interessen von Mitarbeitergruppen kann zu gemeinsamen Besuchen von Veranstaltungen führen, die vom Unternehmen geplant und unterstützt werden. Es liegt auf der Hand, dass solche Maßnahmen mit Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind, jedoch sollte dabei beachtet werden, dass sich dieser Einsatz schnell durch die vielseitigen positiven Effekte mehr als amortisieren lässt.

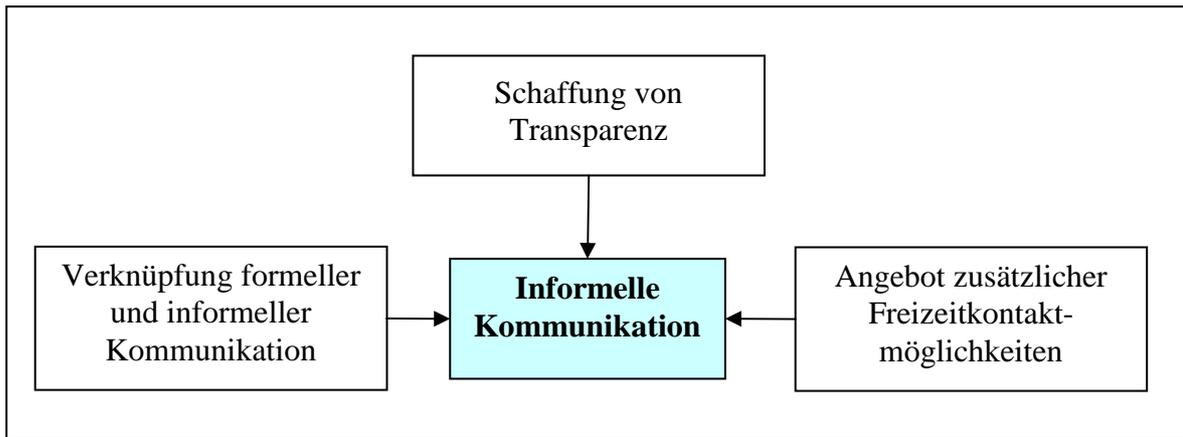
Bereits im letzten Kapitel wurde darauf hingewiesen, dass sich informelle Kommunikation nur unter der Voraussetzung eines ausgeprägten Transparenzerlebens der Mitarbeiter förderlich auf die Arbeitsleistung auswirken kann, da nur durch eine Strategie der rechtzeitigen und umfassenden aktiven Information und Kommunikation über Tatsachen ein Ausufern negativer informeller Kommunikation verhindert werden kann.⁶⁸⁷

Zieht man die Forderung gemeinsam mit den in diesem Abschnitt diskutierten Aspekten in Betracht, so ergibt sich daraus ein aus drei zentralen Bereichen zusammengesetztes Anforderungsprofil einer wirkungsvollen, unterstützenden Einflussnahme auf die informelle Kommunikation:

⁶⁸⁶ Schick, S. 2002, S. 146.

⁶⁸⁷ vgl. Klöfer, F. 2003, S. 84.

Abbildung 64: Aktionsfelder zur positiven Beeinflussung informeller Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schick, S. 2002, S. 143ff.

Nur wenn die drei hier abgezeichneten Aktionsbereiche gemeinsam beachtet und gezielt in die Planung mit einbezogen werden, finden informelle Kontakte viel versprechende Voraussetzungen, um ihre positiven Wirkungsweisen in vollem Umfang zu entfalten.

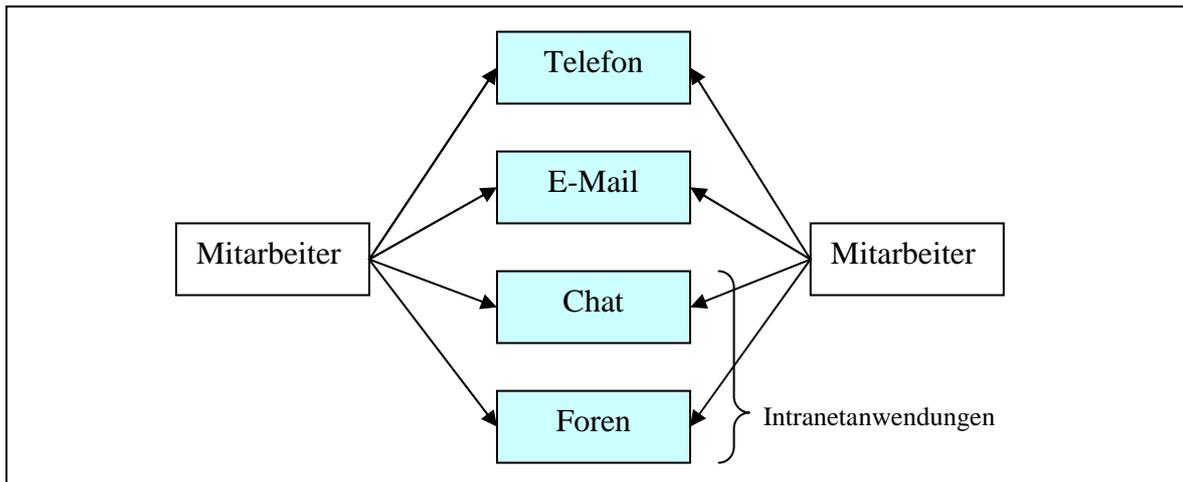
8.2.4 Der Medieneinsatz im Rahmen der informellen Kommunikation

Auch wenn der persönliche F-t-F-Kontakt als meist genutzter informeller Kommunikationsweg dem Wunsch nach Nähe am ehesten entspricht und am effektivsten Vertrauen schaffen kann, machen zeitliche und geografische Gründe es immer häufiger unmöglich, diesen zu realisieren.⁶⁸⁸ Die Mediennutzung wird somit auch im Rahmen der informellen Kommunikation immer alltäglicher und führt auch in diesem Bereich zu gravierenden Veränderungen.

So droht Medienkommunikation informelle Kommunikation in gewisser Weise zu lähmen. Die erschwerte persönliche Kontaktaufnahme muss durch passende Medienangebote ausgeglichen werden, die neue Möglichkeiten des indirekten Informationsaustausches bieten, der kanalisiert werden muss.

⁶⁸⁸ vgl. Schick, S. 2002, S. 147.

Abbildung 65: Unternehmensinterne Medien der informellen Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung.

Die eher zufälligen, ungeplanten Begegnungen im Unternehmen ändern sich sowohl in ihrer Anzahl als auch in der sie dominierenden Strukturform, wenn Medien zum Einsatz kommen. Persönliche Kontakte werden tendenziell seltener realisierbar, während mediale Kontakte hingegen häufiger und dabei in immer vielfältigerer Form zustande kommen. Der Gedanken- und Meinungs austausch erfolgt heute mehr denn je über Foren und Chat-Rooms, Telefonate oder E-Mails.

Es klingt geradezu banal, wenn die Forderung geäußert wird, dass die entsprechenden Medien bzw. Anwendungen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden und darüber hinaus für hinreichende Zugangsmöglichkeiten gesorgt wird. Auf Seiten der Mitarbeiter gilt es in diesem Zusammenhang, die nötigen medialen Kompetenzen zu vermitteln und so zu einem ausgeprägten Vertrauen in die Medien beizutragen, damit eine freiwillige, ungezwungene Nutzung wahrscheinlich wird.

Die verstärkte Verlagerung zwischenmenschlicher Kontakte zugunsten der medialen Kommunikationsform geht immer mit einem Verlust sozialer Präsenz einher, dessen Konsequenzen von verschiedenen Faktoren abhängig sind, wobei insbesondere die Medienaffinität der Kommunikationsakteure von großer Bedeutung ist. Ob Medien eine Bereicherung oder Verarmung informeller Beziehungen bewirken, hängt weitgehend von den Einstellungen und Verhaltensweisen Einzelner ab und lässt sich nicht verallgemeinernd beantworten. Festzuhalten ist, dass Medien sehr wohl die Möglichkeit zu ungeplanten, spontanen Kontakten bieten und vermehrt auch für solche Zwecke genutzt werden. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang insbesondere Intranet-Anwendungen wie Chat und Foren, die zwar noch mit einer gewissen Zurückhaltung - aber steigenden Tendenz - in Unternehmen eingesetzt werden, da sie es erlauben, jenseits vorgegebener

Strukturen miteinander zu kommunizieren.⁶⁸⁹ Es bilden sich mit Hilfe dieser Anwendungen auch über Entfernungen hinweg so genannte „Communities“, die mit informellen Netzwerken vergleichbar sind. Ihre Anhänger treffen sich entweder nur auf elektronischem Wege oder aber in kombinierter Form auch persönlich, wobei ein auf gemeinsamen Interessen fußender, freiwilliger Informationsaustausch stattfindet, ohne dass auf Hierarchien oder Statusbarrieren des Unternehmens Rücksicht genommen wird.

Neben der Ermöglichung informeller Kontakte kann auch das Transparenzerleben der Mitarbeiter durch Medien gezielt verbessert werden, wie bereits weiter vorne diskutiert wurde (vgl. Kapitel 5.6.5.2). Um die Belegschaft über Entwicklungen, Planungen und andere Belange zu informieren, schlägt *LeMar* die Einrichtung eines „Informationsbasars“ vor, der sich auf verschiedene mediale Anwendungen stützt.⁶⁹⁰ Texte, Abbildungen und sprachliche Nachrichten lassen sich durch Medien wie Plakate, Infobroschüren und Videos vermitteln. Der von *LeMar* vorgeschlagene Informationsmarkt bietet den Vorteil, dass Mitarbeiter sich gezielt mit den für sie relevanten medialen Informationsangeboten versorgen können, die von Fachleuten mit Zusatzerläuterungen verständlich gemacht werden sollten, was den Transfer erleichtert.

Technologische Entwicklungen erlauben eine neue Dimension hinsichtlich der Aktualität, des Umfangs und auch der Vielfalt vermittelter Informationen, da Inhalte schnell zugänglich gemacht werden können und verschiedene Darstellungsweisen problemlos miteinander kombinierbar sind. Quantitativ wie auch qualitativ ergeben sich damit neue Ausgestaltungsmöglichkeiten des Informationsangebots, das sich immer gezielter auf den Empfänger zuschneiden lässt (vgl. Kapitel 5.6.6).

Es ist nicht zu übersehen, dass sich durch Medien günstige Voraussetzungen für die informelle Kommunikation schaffen lassen und zudem auch ihr Einsatz im konkreten Informationsprozess förderlich sein kann, da sich auf diese Weise vielfältige neue Optionen zur Kontaktaufnahme ergeben. Zu konstatieren ist in diesem Zusammenhang, dass es besonders in einem überwiegend medial geprägten Arbeitskommunikationsumfeld unverzichtbar ist, durch regelmäßige persönliche formelle und informelle Treffen sowie der Einrichtung von Gruppenräumen für Zusammenkünfte einer Isolierung der Mitarbeiter vorzubeugen.⁶⁹¹

⁶⁸⁹ vgl. Schick, S. 2002, S. 147.

⁶⁹⁰ vgl. *LeMar*, B. 1997, S. 31.

⁶⁹¹ vgl. Hamborg, K.-C./Gruber, C. 2004, S. 119.

8.3 Ein erstes Fazit: Keine effektive Medienkommunikation ohne persönliche Kontakte!

Bestimmte inhärente Merkmale moderner Informations- und Kommunikationstechnologien tragen dazu bei, dass sie zu einem wachsenden Bedürfnis nach persönlicher Kommunikation führen. Dieses Verlangen entsteht zumindest teilweise als Reaktion auf bestimmte Defizite neuer Technologien, die im Ganzen durchaus positiv erfahren werden.⁶⁹² Mit dieser Feststellung deutet *Mickeleit* darauf hin, dass die indirekte Kommunikation als durchaus hilfreich und wirkungsvoll wahrgenommen wird, wobei bestimmte Mängel dieser Form der Informationsprozessierung gleichzeitig nach einem verstärkten Einsatz von F-t-F-Kontakten führen. Offenbar stehen direkte und indirekte Kommunikation also in einem teilweise zwiespältigen Verhältnis zueinander, das an dieser Stelle näher betrachtet werden soll.

„Kommunikation verlangt mithin sich aufeinander einzulassen, auf die Intentionen, Symbolwelten, Inszenierungen und Ausdrucksweisen des anderen, und erst und nur dann kann man von Kommunikation sprechen.“⁶⁹³ Sich aufeinander einzulassen kann selbst für den Fall, dass die Kommunizierenden dazu bereit sind, nur unter der Voraussetzung gelingen, dass eine gewisse Grundvertrautheit besteht, durch die ein auf bestimmte Ziele gerichtetes gemeinsames Agieren ermöglicht wird. Mediale Kommunikation erschwert die Entstehung und Pflege einer solchen zwischenmenschlichen Vertrautheit aufgrund der zeitlichen und/oder räumlichen Trennung der Kommunizierenden.

Ein vermehrter Medieneinsatz untergräbt die soziale Kompetenz der Kommunikationsakteure zunächst einmal in gewisser Hinsicht, da Kontakte in verstärktem Maße auf indirektem Weg erfolgen. Zudem geben in den meisten Fällen konkrete Anlässe Grund für die Kommunikation, was es unwahrscheinlicher werden lässt, dass Informationsprozesse spontan oder zufällig stattfinden. Eher flüchtige, direkte Kontakte zwischen Mitarbeitern einer oder verschiedener Hierarchiestufen werden somit seltener, was zu einer Gefährdung zwischenmenschlicher Kompetenzen im Unternehmen führen kann. *Hahne* erhellt dieses Problem, indem er medienkritisch beschreibt, dass durch elektronische Übermittlung direkte persönliche Interaktionen wegfallen und soziale und kommunikative Fähigkeiten scheinbar überflüssig werden, wodurch der Verlust an sozialen Herausforderungen und ein fortschreitender Sinnverlust der Mitarbeiter provoziert

⁶⁹² vgl. *Mickeleit*, T. (k. J.), Onlinequelle.

⁶⁹³ *Krotz*, F. 2003, S. 25.

wird.⁶⁹⁴ Dass gerade in der Medienkommunikation soziale Kompetenzen eine wichtige Rolle spielen, liegt auf der Hand, da die gegenseitige Einschätzung der/des Kommunikationspartner/s im Falle eines über Distanzen verlaufenden Informationsaustausches zur wichtigen Erfolgsdeterminante wird. Denn sie entscheidet darüber, ob die Akteure sich zur Sicherung des gegenseitigen Verstehens auch unter den Bedingungen der Medienkommunikation aufeinander einstellen können. Auf lange Sicht würde die schwindende Sozialkompetenz gerade in der Dienstleistungsgesellschaft auch die Kontakte zu Kunden erschweren, Neuentwicklungen von Produkten behindern und zu Problemen bei der Lösung von Arbeitskonflikten führen.⁶⁹⁵

Die Befürchtung des Wegbrechens bestimmter Kompetenzen im Falle einer weitgehend von Medien geprägten Kommunikationswelt am Arbeitsplatz ist nicht von der Hand zu weisen und verlangt nach geeigneten Strategien, um dieser Gefährdung zu begegnen. Es gilt in diesem Zusammenhang, zusätzlich persönliche Kontakte zu ermöglichen, ja geradezu gezielt zu initiieren, um einen Informationsaustausch herbeizuführen, der auch Themen außerhalb des Arbeitsbereichs zulässt. Im Kern geht es darum, Menschen direkt und ungezwungen miteinander zu vernetzen, damit die soziale Kompetenz trotz einer Verringerung persönlicher Kontakte am Arbeitsplatz gesichert bleibt. Es reicht dabei keineswegs aus, auf Unternehmensseite darauf zu vertrauen, dass alle Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Sozialkompetenz in das Unternehmen eintreten und diese in ihrem Privat- und Arbeitsleben auch weiterhin von sich aus pflegen. Vielmehr obliegt es dem Unternehmen selbst, Mitarbeitern Möglichkeiten zum persönlichen, ungezwungenen Informationsaustausch zu gewähren, damit der Umgang miteinander auch im Rahmen der Arbeit gezielt gefördert wird (vgl. Kapitel 8.2).

„Gleichwohl erfordert der Prozess technisch vermittelter interpersonaler Kommunikation eine intersubjektive Grundlage, vor deren Hintergrund die Kommunikationspartner miteinander kommunizieren können.“⁶⁹⁶ Die Schaffung von Gemeinsamkeiten und Vertrauen als unabdingbare Voraussetzungen für erfolgreiche indirekte Kommunikationsprozesse kann allein durch mediale Kontakte kaum bewerkstelligt werden, wie auch *Lullies* et al. festhalten:

„Technik allein stellt keine Nähe zwischen den Beteiligten her. Barrieren des Wissenstransfers sind faktisch kaum zu überwinden, wenn die Techniknutzung einfach verordnet wird. Erst wenn

⁶⁹⁴ vgl. Hahne, A. 1998, S. 99.

⁶⁹⁵ vgl. ebd..

⁶⁹⁶ Höflich, J. R. 1996, S. 60.

es den Beschäftigten ermöglicht wurde, durch intensive persönliche Kontakte Vertrauen und ein gemeinsames Zielverständnis zu schaffen, wenn sie sich jederzeit und von sich aus persönlich treffen können, um sich in kritischen Situationen „zusammenzuraufen“, sind sie bereit, ihr Wissen auszutauschen. Wissensaustausch erfordert ein sachliches, offenes und politisch entlastetes Arbeitsklima.⁶⁹⁷

Informationen können räumliche und/oder zeitliche Distanzen demzufolge nur „erfolgreich“ überwinden, wenn gleichzeitig Möglichkeiten zu F-t-F-Interaktionen bestehen. Da sich fast ausschließlich durch persönliche Kontakte Vertrauen und gegenseitiges Verständnis herstellen lassen, kann diese unverzichtbare Basis für einen offenen und kooperativen Wissensaustausch über Bereichsgrenzen hinweg nur auf dem direkten Kommunikationsweg geschaffen werden.⁶⁹⁸ Diese Erkenntnis hat bereits zu Konsequenzen geführt, sodass z.B. eine Wiederbelebung von F-t-F-Gesprächsrunden festzustellen ist, die eine Kommunikation via Intranet ergänzen sollen.⁶⁹⁹

„Die Face-to-Face-Kommunikation kann aus unserer Sicht als der einflussreichste Aktionsparameter bezeichnet werden. Durch eine simultane Förderung von vielfältigen Wahrnehmungskanälen (z.B. verbale und non-verbale Kommunikation) lassen sich Kommunikationsprozesse effizienter und effektiver gestalten. Solche unmittelbaren Interaktionen (ohne Anwendung von Informationstechnologien/-medien) enthalten jedoch ein hohes Konfliktpotential, wenn keine gemeinsamen obersten Werte und Normen anerkannt sind.“⁷⁰⁰

Es ist infolgedessen nicht davon auszugehen, dass persönliche Kontakte im Unternehmen früher oder später gänzlich durch Medienkommunikation ersetzt werden, sodass vielmehr Ergänzungs- bzw. Bereicherungsmöglichkeiten dieser Informationsübermittlung zukünftige Forschungsbemühungen bestimmen dürften. Über diese Annahme scheint auch in der Wissenschaft weitgehend Einigkeit zu herrschen: „Anzeichen dafür, dass elektronische Kommunikation andere Formen der Kommunikation substituiert, sind schwach.“⁷⁰¹ Pelz konkretisiert diesen Aspekt, indem er auf empirische Ergebnisse verweist, die darauf hindeuten, dass Electronic Mail zum Teil den Briefverkehr und die Telefonkommunikation, nicht aber die direkte Kommunikation substituiert.⁷⁰² Folglich ist davon auszugehen, dass neue kommunikationsmediale Entwicklungen eher „traditionelle“

⁶⁹⁷ Lullies, V. et al. 1993, S. 237.

⁶⁹⁸ vgl. a.a.O., S. 196.

⁶⁹⁹ vgl. Jäckel, M. 2000, Onlinequelle.

⁷⁰⁰ Cantin, F./Thom, N. 1996, S. 18.

⁷⁰¹ Kieser, A./Walgenbach, P. 2003, S. 395.

⁷⁰² vgl. Pelz, J. 1995, S. 48.

Medien ersetzen werden, anstatt den hohen Stellenwert der persönlichen Kommunikation in Frage zu stellen. Auch *Klöfer* konstatiert damit übereinstimmend, dass die mündliche Kommunikation trotz der vielen neuen Medien kaum Bedeutung eingebüßt hat: „Gerade das Gespräch im kleinsten Kreise, vor allem das Zweiergespräch, ist nach wie vor erste Wahl, wenn es darum geht, die Ideen, Wünsche, Vorstellungen oder gar Ängste einer Person oder weniger Personen aufzuarbeiten.“⁷⁰³ *Klöfer* macht mit diesem Zitat deutlich, dass gerade im Falle emotional behafteter Themen Medien es selten hinreichend vermögen, eine Kommunikationssituation zu schaffen, die zu Offenheit und freier Meinungsäußerung animiert. Persönliche Kontakte bieten in dieser Hinsicht offensichtlich günstigere Voraussetzungen, die sich auch auf andere Bereiche erstrecken, wie von *Sproull/Kiesler* erkannt wird:

„Although electronic group mail reduces the amount of meeting time needed for coordination activities, it doesn't eliminate the need for face-to-face meetings. Face-to-face meetings are particularly important in getting a group started, in negotiating issues and in problem solving.“⁷⁰⁴

Als Fazit kann festgehalten werden, dass der Erfolg von Medienkommunikation tendenziell wahrscheinlicher ist, wenn die Beziehung zwischen den Akteuren auf der Basis persönlicher Kontakte sich zuvor bereits festigen konnte. Die sich so ergebende Vertrautheit und gemeinsame Sinnwelt macht es einfacher, auch ohne das direkte gegenseitige Wahrnehmungsfeld in der Kommunikation auszukommen, da ein richtiges Verstehen von Mitteilungen wahrscheinlicher und das Verhalten der Agierenden füreinander abschätzbar wird.

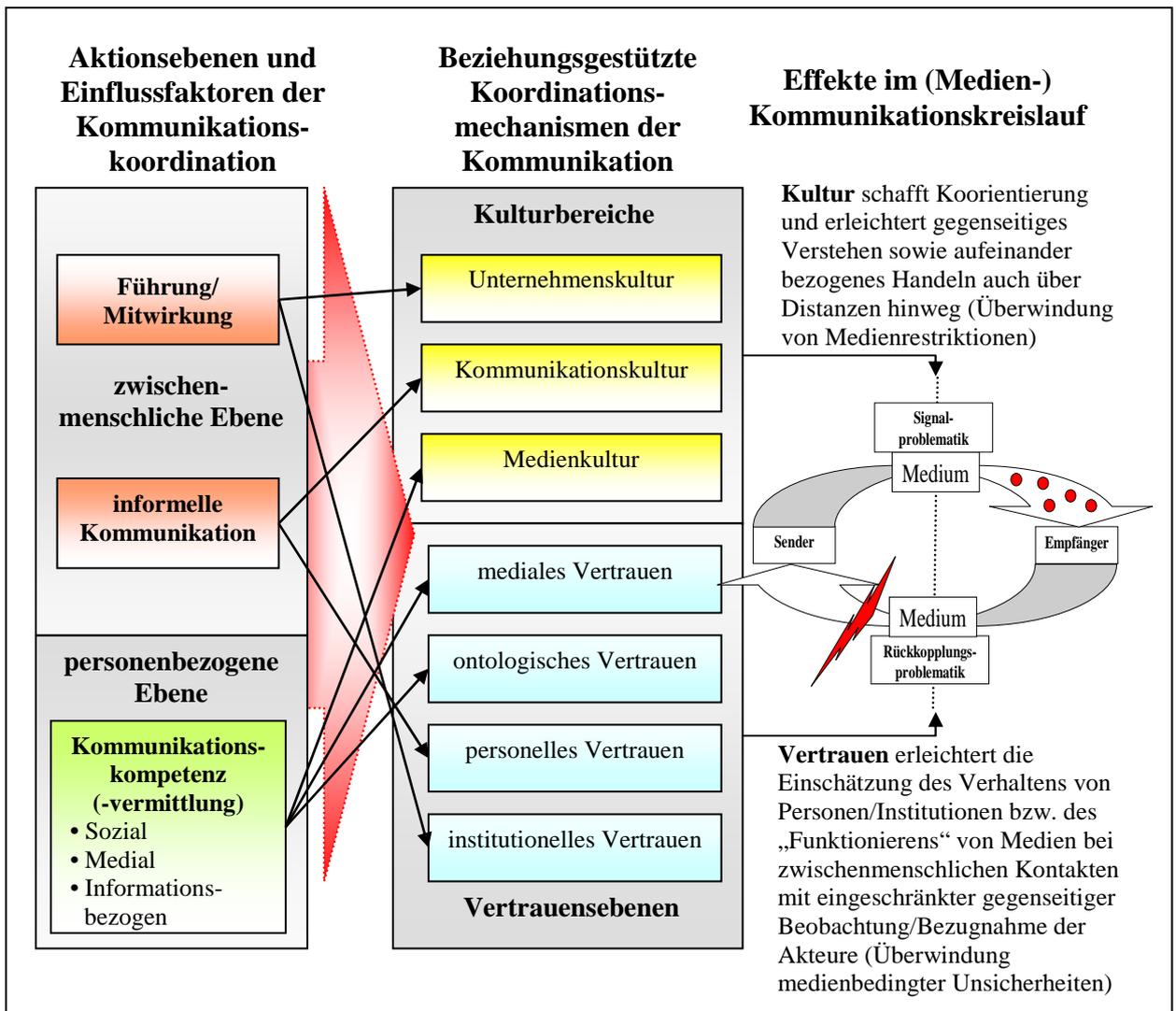
9 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Eine Übersicht der wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit soll an dieser Stelle nochmals die erarbeiteten Befunde in kompakter Form darlegen, um die vielseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Themenfeldern ersichtlich zu machen.

⁷⁰³ Klöfer, F. 2003, S. 41.

⁷⁰⁴ Sproull, L./Kiesler, S. 1991, S. 30.

Abbildung 66: Das Zusammenwirken zentraler Bestimmungs- und Erfolgsfaktoren unternehmensinterner (Medien-)Kommunikationsprozesse



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 66 zeigt einen Wirkungsverlauf, der sich umgekehrt zur Argumentation im Text verhält, da die zur Diskussion gestellten vielfältigen und dabei nicht selten ambivalenten Medieneinflüsse auf den Kommunikationsprozess dort am Anfang stehen, während sie an dieser Stelle auf der rechten Seite als anvisierte Zielgröße abgezeichnet sind. Ausgehend von den medienbedingten Modifikationen des Kommunikationskreislaufs werden so die Möglichkeiten und Instrumente ergründet, die den Erfolg von Informationsprozessen insbesondere für den Fall wahrscheinlich machen, dass die Kommunizierenden lokal und/oder temporal getrennt voneinander agieren. Dieser Umkehrschluss führt dazu, dass die herausgearbeiteten Grundprobleme vieler Medienkommunikationsprozesse als grundlegender Themenkomplex in Abbildung 66 rechtsseitig erscheinen, während die entwickelten Lösungsansätze diesem vorgelagert dargestellt sind.

Weil Bewusstseinsysteme sich nicht durchschauen können, bleiben auch viele Teilprozesse der Kommunikation für die Akteure unsichtbar. *Schneider* argumentiert aus systemtheoretischer Perspektive, dass Kommunikation als Resultat der Koordination kontingenter (auch anders möglicher) Selektionsleistungen voneinander unabhängiger psychischer Systeme zu verstehen ist, von denen jedes autopoietisch (sich selbst erzeugend), geschlossen und deshalb für andere intransparent ist.⁷⁰⁵ Die hier beschriebene Undurchschaubarkeit wird durch eine Mediennutzung in der Kommunikation häufig noch verstärkt, da der gegenseitige Wahrnehmungsraum in diesem Fall unter Inkaufnahme gewisser Einschränkungen bei der Informationsprozessierung verlassen wird. Die so entstehenden strukturellen Veränderungen des Kommunikationskreislaufs werden von Vertrauen und Kultur als Schlüsselemente der Optimierung aufgegriffen, um günstige Rahmenbedingungen für die Telekommunikation zu schaffen. Durch geteilte Sinnbezüge und eine positive Grundhaltung werden Erwartungen, Einstellungen und Handlungen der Mitarbeiter in gewisser Weise vorkonditioniert und damit, wenn auch nur bedingt, steuerbar bzw. prognostizierbar. Medienbedingte Restriktionen hinsichtlich der Informations- und Kanalvielfalt bzw. des Interaktivitätsgrades in Kommunikationsprozessen verlieren so an Bedeutung und ihr Erfolg wird unter diesen speziellen Bedingungen wahrscheinlich.

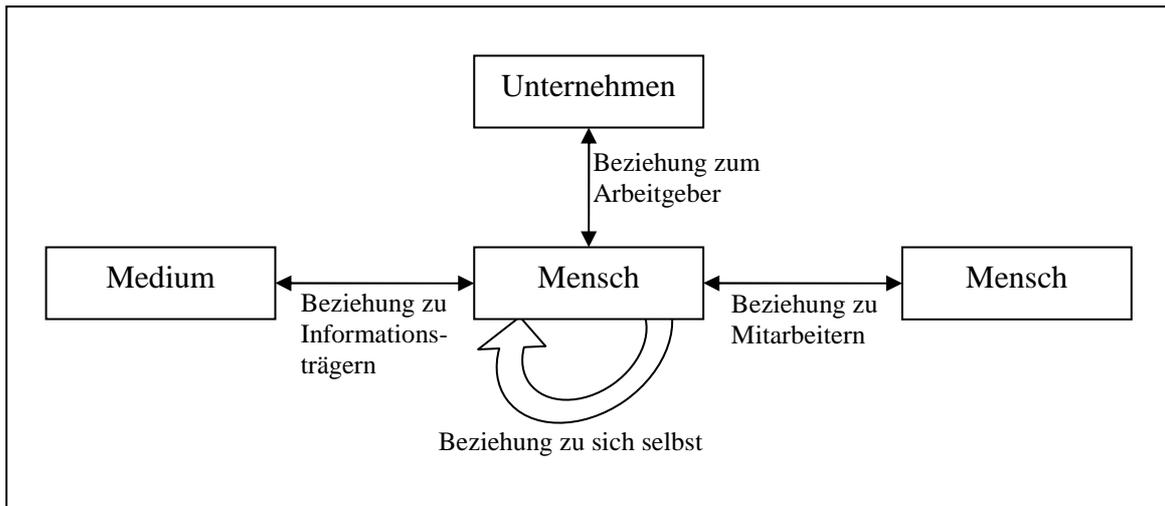
Die gleichfalls bei Kontakten von Angesicht zu Angesicht bedeutsamen Koordinationsweisen Kultur und Vertrauen gewinnen beim Medieneinsatz in der Kommunikation folglich nochmals an Brisanz, da sie die in diesem Fall drohenden Informations- und Rückkopplungsdefizite kompensieren können, um die in Abbildung 66 aufgezeigten Bruchstellen und Lücken im Kommunikationskreislauf zu schließen.

Im Kern geht es darum deutlich zu machen, wie einzelne Komponenten der Koordinationsmechanismen zielgerichtet aufgegriffen und beeinflusst werden können, um für unternehmensinterne Kommunikationsaktivitäten die richtigen Weichen zu stellen.

Durch eine vorteilhafte Ausprägung der hier thematisierten beziehungsgestützten Koordinationsformen wird es möglich, typische Problemfelder der Medienkommunikation effektiv anzugehen und günstige Voraussetzungen für effektive und effiziente Informationsflüsse im Unternehmen zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist das sich wie folgt darstellende unternehmensinterne Beziehungsgefüge mit seinen verschiedenen Dimensionen in Betracht zu ziehen:

⁷⁰⁵ vgl. Schneider, W. L. 2002, S. 285.

Abbildung 67: Das kommunikationsrelevante Beziehungsgefüge im Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 67 zeigt, dass der einzelne Mensch in seiner Rolle als Mitarbeiter in ein regelrechtes Netz unternehmensinterner Beziehungen eingebunden ist. Neben den am häufigsten thematisierten zwischenmenschlichen Verhältnissen sind dabei auch die Verbindungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen sowie Medien und schließlich auch seine Beziehung zu sich selbst (die sich in einem individuellen Grad an Selbstvertrauen bzw. Selbsteinschätzung äußert) von großer Relevanz hinsichtlich der einzelnen Teilbereiche von Vertrauen und Kultur in ihrer Funktion als die Kommunikation begünstigende Phänomene. Nur auf der Grundlage gesunder Beziehungen in den hier nachgezeichneten vier Dimensionen wird es möglich, Informationsprozesse im Unternehmen so weit wie möglich zu kontrollieren und sich ihrer von Unternehmensseite aus gestalterisch anzunehmen.

Die in Abbildung 66 dargestellten personenbezogenen und zwischenmenschlichen Aktionsebenen sowie die in sie eingebetteten Einflüsselemente der Kommunikation bilden in ihrer Gesamtheit die Basis zur Unterstützung und Ausgestaltung der in der (Medien-) Kommunikation bedeutsamen -auf Beziehungen gründenden- Koordinationsmechanismen und ihre einzelnen Teilbereiche. Eine erfolgreiche Überwindung der durch Medieneinsatz schwindenden Transparenz und Signalvielfalt im Kommunikationsprozess, die mit verschiedenen Unsicherheiten sowohl auf Empfänger- als auch auf Senderseite einhergeht, ist entsprechend durch eine gezielte Förderung personenbezogener und zwischenmenschlicher Erfolgsfaktoren möglich, die sich in der unternehmensinternen Vertrauenslage und Kulturausprägung widerspiegeln. Die in diesem Zusammenhang wichtigsten Wirkungsrichtungen werden in Abbildung 66 anhand von Einzelpfeilen

dargestellt. So verdeutlichte Zusammenhänge werden von einer ganzen Reihe zusätzlicher Bezüge ergänzt, da eine Vielzahl weiterer, wenngleich weniger bedeutsamer Verbindungen existiert, die der besseren Übersichtlichkeit halber in der Abbildung durch einen Blockpfeil zusammengefasst sichtbar gemacht werden.

Wie an dieser Stelle deutlich wird, ist Kommunikation nicht nur anvisierte Zielgröße der Betrachtung, sondern tritt gleichzeitig als Mittel zum Zweck in Erscheinung. Auch *Taylor* erkennt, dass Informationsprozesse sich selbst nachhaltig beeinflussen bzw. präformieren und hält diesbezüglich fest:

„Communication is an activity that is embedded within an activity, the latter supplying both its frame and purpose. (...) I understand all communication to be deeply embedded in systems of action, which it mediates but which also forms its frame.“⁷⁰⁶

Der hier zutage tretende Doppelcharakter von Kommunikation spiegelt sich im Verlauf dieser Arbeit deutlich wider, da insbesondere kommunikationsrelevante Kompetenzen von Mitarbeitern und die Kommunikationsbereiche im Unternehmen bei der Entstehung und Entwicklung bestimmter Koordinationsmechanismen von größter Bedeutung sind. Zwischenmenschliche Informationsprozesse sind folglich als wichtige Impulsgeber für Kultur, Vertrauen und damit auch die Medienkommunikation anzusehen. Daran zeigt sich, dass Kommunikation in gewisser Weise selbst ein wichtiges Instrument ihrer eigenen Optimierung ist, da die in diesem Bezug bedeutsamen beziehungsgestützten Koordinationsweisen sich in erster Linie durch Kommunikationsprozesse steuern bzw. positiv beeinflussen lassen.

10 Schlusswort und Ausblick

Wie in dieser Arbeit mehrfach belegt wurde, werden Information und Kommunikation in Zukunft mehr denn je über die Entwicklung von Unternehmen entscheiden. Es ist deshalb unerlässlich, dass die hohe Relevanz der IK vor allem auf höher gelegenen Hierarchieebenen erkannt und akzeptiert wird, damit die Wirkungskraft der Disziplin auf den Leistungserstellungsprozess durch eine strategische Herangehensweise voll entfaltet werden kann.

⁷⁰⁶ Taylor, J. R. 1998, S. 7, 19. Onlinequelle.

Kommunikation und dabei im Speziellen auch die in ihrem Rahmen verwendeten Medien sind Themen von höchster Brisanz, deren Bedeutungsvielfalt und Relevanz von den entscheidenden Stellen im Unternehmen vielfach offenbar noch nicht in vollem Umfang begriffen wird. So beklagt *Klöfer* die häufig fehlende Erkenntnis,

„(...) dass Mitarbeiterkommunikation einen unverzichtbaren Leistungsfaktor darstellt. Wer den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation zielstrebig ansteuert, muss das innerbetriebliche Informationsgeschehen in seine Überlegungen einbeziehen, auch wenn dies oft beschwerlich und bis heute noch nicht allgemein üblich ist.“⁷⁰⁷

Eine umfassende Bewusstmachung der Komplexität und des hohen Stellenwertes der IK auf Entscheidungsebene ist als Grundvoraussetzung einer gezielten Förderung der Disziplin unbedingt zu realisieren, damit Chancen nicht leichtfertig verspielt und unnötige Risiken vermieden werden. „Damit (...) unternehmensinterne Kommunikation neu definiert werden kann, braucht es einen Sensibilisierungs- und Bewusstseinsprozess im Management.“⁷⁰⁸ Denn nur so lässt sich verhindern, dass „harte“ Erfolgsfaktoren auf lange Sicht durch das Scheitern „weicher“ gefährdet werden.

Nur gemeinschaftlich sind hochgesteckte Ziele zu erreichen, wobei Kommunikationsmedien eine immer wichtigere Rolle im Umgang miteinander spielen. Die medienbedingten Veränderungen der Kommunikationsstruktur sowie die daraus resultierenden Chancen und Gefahren sind vielfältig und in ihrem Umfang weitgehend von den individuellen Ansichten und Verhaltensweisen ihrer Nutzer abhängig.

Auch wenn die Medien aufgrund ihrer Funktionsweise bestimmte grundsätzliche Anforderungen an ihre Anwender stellen, ist stets im Auge zu behalten, dass sie in erster Linie als Hilfsmittel interner Kommunikationsprozesse eingesetzt werden, um die Arbeit zu unterstützen bzw. zu erleichtern. Es darf keinesfalls soweit gehen, dass Medien durch die speziellen Ansprüche an ihre Nutzer deren Handlungsautonomie untergraben. Vielmehr müssen die Informationsträger in ihrer Funktionsweise und Ausgestaltung möglichst optimal auf die Bedürfnisse der Menschen zugeschnitten werden. Die auf den ersten Blick grenzenlos scheinenden Medienmöglichkeiten im Hinblick auf die Überwindung zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Begrenzungen der Kommunikation stoßen durch die Akteure schnell an natürliche Grenzen.

⁷⁰⁷ Klöfer, F. 2003, S. 100.

⁷⁰⁸ Blumer, F. 2001, Onlinequelle.

Bei der Entwicklung neuer Medien und der Konzeption neuer Einsatzmöglichkeiten dieser werden Aspekte wie „Handling“ und Bedienungsfreundlichkeit demzufolge immer wichtige Erfolgsfaktoren sein, die ihre Bedeutung in Zukunft weiter untermauern dürften, da der Mensch auch als wichtiger Untersuchungsgegenstand der Medienwissenschaft verstärkt in Erscheinung tritt. Denn die leistungsfähigsten Kommunikationsmedien werden keine für das Unternehmen fassbaren Ergebnisse liefern, wenn Mitarbeiter nicht hinreichend auf den Medieneinsatz vorbereitet werden bzw. diesen nicht positiv werten.

Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass sich allgemeingültige Kommunikationslösungen für Unternehmen aufgrund der Vielzahl situativer bzw. unternehmensspezifischer Variablen verbieten. Im Zentrum steht deshalb die Frage nach den geeigneten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die IK. Die in den letzten Kapiteln aufgezeigten Grundpfeiler einer effizienten und dabei gleichzeitig effektiven IK verweisen auf Mittel und Wege zur Förderung einer gezielten positiven Beeinflussung des alltäglichen beruflichen Miteinanders, ohne dabei die allgegenwärtige Mediendurchdringung der Kommunikation zu vernachlässigen.

Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen, ob es den nicht selten beschwerlichen Weg einer Realisierung günstiger kommunikativer Rahmenbedingungen gehen will oder sich auf das Glück des Zufalls verlässt in der Hoffnung darauf, dass sich Informationen mehr oder weniger von alleine im Unternehmen verbreiten und an den relevanten Positionen verfügbar werden, was mit nichtkalkulierbaren Risiken verbunden ist. *Mast* veranschaulicht mit Verweis auf die Bemühungen der Wirtschaftberatungsgesellschaft *KPMG Netherlands* um eine Veränderung der Unternehmenskommunikation und -kultur einen einprägsamen Vergleich, indem die alte Form mit einem trägen Flusspferd verglichen wird, „(...) das gern viel schläft und aggressiv reagiert, wenn es gestört wird. Die Zukunft sollte deshalb eher einem Delphin gleichen – verspielt, lernbegierig und leistungsbereit zum Einsatz auf den Weltmeeren.“⁷⁰⁹

Nur wenn Führung und Mitarbeiter die Neugier auf Herausforderungen in Form von Umstrukturierungen, neuen Kommunikationsmedien und Produkten etc. teilen, werden Unternehmen sich auch in Zukunft erfolgreich gegen Mitbewerber durchsetzen können. Die hier propagierten geteilten Ansichten hinsichtlich allgegenwärtiger und dabei nicht selten einschneidender Veränderungsprozesse lassen einen vertrauensvollen Umgang miteinander und stark ausgeprägte gemeinsame kulturelle Werte und Normen als viel versprechende Unterstützungsfaktoren der IK ins Blickfeld treten. Diese Elemente können

⁷⁰⁹ Mast, C. 2000, S. 12.

ihren positiven Einfluss auf Informationsprozesse jedoch nur dann voll geltend machen, wenn sowohl auf Individuums- als auch Gemeinschaftsebene günstige Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Kommunikation im Unternehmen stets so rational und effizient wie nötig, aber gleichzeitig so sozialverträglich und effektiv wie möglich ausfallen sollte, was für Akteure unter anderem die nicht selten schwierige Entscheidung für eine Kommunikationsform mit sich bringt.

Resümierend ist nochmals darauf hinzuweisen, dass die strategische Planung und Umsetzung einer erfolgreichen IK keineswegs ein Luxus ist, den Unternehmen sich nur in guten Zeiten oder Krisensituationen leisten dürfen. Ganz im Gegenteil handelt es sich um eine Notwendigkeit, die für Unternehmen in Zeiten des Wandels mehr als je zuvor zum Erfolgsgaranten wird. Das Bewusstsein für die Relevanz des Themas IK und die für diese immer bedeutsamer werdenden Medien muss dementsprechend konsequent gefördert werden. Dazu ist es eine unabdingbare Voraussetzung, dass die Schwachstellen auf diesem Gebiet ohne Rücksicht auf mögliche Interessen Einzelner, die am altbekannten Trott festhalten möchten, aufgedeckt werden, um mit geeigneten Maßnahmen zum Wohle der unternehmensinternen Kommunikation und damit letztlich auch des Unternehmenserfolgs agieren zu können.

Literaturverzeichnis

- Abrahams, M. (2006): Inkompetenz macht blind. In: Harvard Business Manager. Nr. 03/06. S. 17.
- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (k. A.) (2001): „Beziehungs-Weise...“ – Führung und Unternehmenskultur. Überlingen. Onlinequelle:
<http://www.die-akademie.de> (Stand: 21.04.2006).
- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Hrsg.) (k. A.) (2006): Auf gut Glück oder alles unter Kontrolle: Wie vertrauen deutsche Manager? Überlingen. Onlinequelle:
<http://www.die-akademie.de> (Stand: 15.06.2006).
- Argyle, M. (1972): Soziale Interaktion. Köln.
- Arndt, O./Deekeling, E. (2000): Enge Zusammenarbeit im Corporate Change. Gesellschaft Public Relations Agenturen E.V (Hrsg.): GPRA-Trendumfrage zur internen Kommunikation. Onlinequelle:
<http://www.pr-guide.de> (Stand: 12.03.2005).
- Arnold, A. (1997): Kommunikation und unternehmerischer Wandel. Wiesbaden.
- Baacke, D. (1996): Medienkompetenz als Netzwerk. Reichweite und Fokussierung eines Begriffs, der Konjunktur hat. In: Medien praktisch. Nr. 02/96. S. 4-10.
- Bailom, F./Matzler, K. et. al (2006): Einsatz für Innovation. In: Harvard Business Manager. Nr. 03/06. S. 10-12.
- Bartsch, E. (Hrsg.) (1994): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. München/Basel.
- Baumann, K.-D. (1994): Die Fachlichkeit von Kommunikation und ihre Rolle bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur. In: Bungarten, T. (Hrsg.): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen. Wege zu ihrer Erkennung und Lösung. S. 9-38. Tostedt.
- Becker, R. (1994): Besser miteinander umgehen. Die Kunst des interaktiven Managements. Wiesbaden.
- Beckert, J./Metzner, A./Roehl, H. (1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. In: Organisationsentwicklung. Nr. 03/98. S. 56-66.
- Behrendt, I. (1997): Internationalisierung. Herausforderung an Kommunikationsformen und –infrastruktur in der Unternehmung. In: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. S. 475-493. Berlin/Heidelberg.

- Bentele, G./Rühl, M. (Hrsg.) (1993): Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder. Positionen. Perspektiven. München.
- Bentele, G./Steinmann, H./Zerfaß, A. (Hrsg.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Berlin.
- Berry, L.L. (1984): The Employee as Customer. In: Lovelock, C.H. (Hrsg.): Services Marketing. Text, cases and reading. S. 271-278. Englewood Cliffs.
- Bertacco, M./Deponete, A. (2005): Email as a Speed-Facilitating Device: A Contribution to the Reduced-Cues Perspektive on Communication. In: Journal of Computer-Mediated Communication. No. 10(3). article 2. Onlinequelle:
http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue3/bertacco.html (Stand: 07.10.2005)
- Berth, R. (2006): Die Rendite der Werte. In: Harvard Business Manager. Nr. 01/06. S. 8-11.
- Beyer, H./Fehr, U./Nutzinger, H. G. (1995): Elemente einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur. In: Empter, S./Kluge, N. (Hrsg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung. S. 19-22. Gütersloh.
- Beyer, H./Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1996): Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis. Fulda.
- Blake, R. R./Mouton, J. S. (1964): The managerial grid. Houston.
- Blazejewski, S./Dorow, W. (2006): Wie ein Wertekodex funktionieren kann. In: Harvard Business Manager. Nr. 01/06. S. 37-47.
- Bleuer, M. (2005): Neue Medien in der Personalführung. Literaturanalyse – Praxisbeispiele. Lizentiatsarbeit an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Onlinequelle:
http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Bleuer-Mirko.pdf (Stand: 24.09.2005).
- Bloomfield, R./Lamb, A./Quirke, B. (1999): Faktor Mensch: Neue Regeln für die digitale Kommunikation. In: Deekeling, E./Fiebig, N. (Hrsg.): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. S. 177-208. Wiesbaden.
- Blumer, F. (2001): Neue Technologien zwingen zu «E-Communication». In: Neue Züricher Zeitung. Onlinequelle:
www.nzz.com/2001/09/25/ob/page-article7LC5Y.html (Stand: 28.03.2004).

- Bode, J. (1993): Betriebliche Produktion von Information. Wiesbaden. Zugl.: Dissertationsschrift an der Universität Köln.
- Böhle, F./Bolte, A. (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. München.
- Böhme, G. (1998): Trau, schau wem! In: Die Zeit. Ausgabe vom 16.12.1998. S. 45.
- Böhme-Dürr, K./Emig, J./Seel, N. M. (Hrsg.) (1990): Wissensveränderung durch Medien. Theoretische Grundlagen und empirische Analysen. München/London u.a..
- Bonfadelli, H. (2001): Was ist (Massen)Kommunikation. Grundbegriffe und Modelle. In: Jarren, O./Bonfadelli, H. (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. S. 17-45. Bern.
- Boos, M./Jonas, K. J./Sassenberg, K. (Hrsg.) (2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen/Bern u.a..
- Bradberry, T./Greaves, J. (2006): Herzlose Chefs? In: Harvard Business Manager. Nr. 03/06. S. 15-16.
- Brandstätter, H. (1983): Sozialpsychologie: Psychologie sozialer Erfahrung. Stuttgart u.a..
- Brock, B. (k. J.): Kommunikation. Onlinequelle:
<http://www.brock.uni-wuppertal.de> (Stand: 15.04.2006).
- Brockhaus Enzyklopädie (1999): Die Enzyklopädie in 24 Bänden. Band 14/15. 20. Auflage. Leipzig/Mannheim.
- Brünner, G. (1992): <Wenn gute Reden sie begleiten, dann fließt die Arbeit munter fort>. Zum Verhältnis von Kommunikation und Arbeit in Wirtschaftsunternehmen. In: Spillner, B. (Hrsg.): Wirtschaft und Sprache. Kongressbeiträge zur 22. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik. Bd. 23. S. 25-42. Frankfurt a. M..
- Bruhn, M. (1992): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart.
- Bruhn, M./Dahlhoff, H. D. (Hrsg.) (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart.
- Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart.

- Buchhorn, E./Werle, K. (2004): Jeder für sich, alle gegen alle. In: Manager Magazin. Nr. 09/04. S. 112-119.
- Bungarten, T. (Hrsg.) (1994a): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen. Wege zu ihrer Erkennung und Lösung. Tostedt.
- Bungarten, T. (Hrsg.) (1994b): Kommunikationstraining und –trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld. Tostedt.
- Burk, L. (2005): Identifikation. Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Onlinequelle: <http://perso.uni-lueneburg.de/index.php?id=164> (Stand: 20.01.2006).
- Busch, R. (2000): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis. München/Mering.
- Busch, F./Götz, K. (2000): Aspekte der virtuellen Kommunikation. In: Götz, K./Martens, J. U. (Hrsg.): Elektronische Medien als Managementinstrument. München/Mering.
- Byrson, C. (Hrsg.) (1948): The communication of ideas. New York.
- Cantin, F./Thom, N. (1996): Innerbetriebliche Kommunikation. Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung von Effizienzkriterien. Bern.
- Casciaro, T./Lobo, S. (2005): Der Nutzen charmanter Inkompetenz. In: Harvard Business Manager. Nr. 09/05. S. 60-71.
- Coupland, N./Giles, H./ Wiemann, J. M. (Hrsg.) (1991): „Miscommunication“ and problematic talk. Newbury Park/London u.a..
- Cummings, L. L./Staw, B. M. (Hrsg.) (1984): Research in organizational behavior. Homewood/London.
- Cusella, L. P. (1987): Feedback, Motivation and Performance. In: Jablin, F.M./Putnam, L. L./Roberts, K. H./Porter, L. W. (Hrsg.): Handbook of organizational communication. S. 624-678. London.
- Daft, R. L./Lengel, R. H. (1984): Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. In: Cummings, L. L./Staw, B. M. (Hrsg.): Research in organizational behavior. S. 191-233. Homewood/London.
- Daft, R. L./Lengel, R. H. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design. In: Management Science . No. 32(5). S. 554-571.

- Daft, R. L./Lengel, R. H./Trevino, L. K. (1987): Message Equivocality. Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems. in: MIS Quarterly. No. 11/87. S. 355-366.
- Davis, F. (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. In: MIS Quarterly. No. 13/89. S. 319-339.
- Deal, T./Kennedy, A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur. Bonn.
- Dean, J. W./Brandes, P./Dharwadkar, R. (1998): Organizational Cynism. In: Academie of Managment Review. Vol. 23 (No. 2). S. 344.
- Deekeling, E./Fiebig, N. (Hrsg.) (1999): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Wiesbaden.
- Deges, F. (Hrsg.) (1999): Einsatz interaktiver Medien im Unternehmen. Stuttgart.
- Deters, M./Helten, F. (1994): Kommunikationsweisen in normativ orientierten Unternehmen: Technikentwicklung als sozialer Prozess. In: Bungarten, T. (Hrsg.): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen. Wege zu ihrer Erkennung und Lösung. S. 38-63. Tostedt.
- Deutsch, M. (1958): Trust and suspicion. In: Journal of Conflict Resolution. No. 2. S. 265-279.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. Göttingen.
- Dichtl, E. (1990): Synergetische Effekte. In: Marketing ZFP. Nr. 1/90. S. 65-67.
- Dick, R. van (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen.
- Döring, N. (2000): Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen: Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden? In: Boos, M./Jonas, K. J./Sassenberg, K. (Hrsg.) : Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. S. 27-40. Göttingen/Bern u.a..
- Döring, N. (2003): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. 2. Auflage. Göttingen/Bern u.a..
- Dotzler, H.-J./Schick, S. (1993): Integration der Mitarbeiterkommunikation: Das Beispiel Bayerische Hypotheken- und Wechselbank. In: Bruhn, M./Dahlhoff, H. D. (Hrsg.): Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. S. 127-143. Stuttgart.

- Duden, H. (k. J.): Umfassendes ganzheitliches Denken und Handeln in Beruf und Bildung. Onlinequelle: <http://www.duden-didactica.de/werbung.htm> (Stand: 14.04.2005).
- Dyllick, T. (1985): Die Innenseite der Außenbeziehungen. In: gdi impuls. Nr. 01/85. S. 36-46.
- Erikson, E. H. (1966): Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit. Darmstadt.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.
- Eunson, B. (1990): Betriebspsychologie. Hamburg/New York.
- Fiedler, K. (1996): Die Verarbeitung sozialer Information für Urteilsbildung und Entscheidungen. In: Stroebe, W./Hewstone, M./Stephenson, G. M. (Hrsg.): Sozialpsychologie. S. 143-175. Berlin.
- Fiehler, R. (1990): Kommunikation, Information und Sprache. Alltagsweltliche und wissenschaftliche Konzeptualisierungen und der Kampf um die Begriffe. In: Weingarten, R. (Hrsg.): Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher. S. 99-128. Frankfurt a. M..
- Fittkau-Garthe, H./Fittkau, B. (1971): Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB). Handanweisung. Göttingen.
- Fittkau, B./Fittkau-Garthe, H. (1987): Zur Bedeutung der Kommunikation für die psychische Gesundheit – auch im Betrieb. In: Fittkau, B./Müller-Wolf, H.-M./Schulz von Thun, F. (Hrsg.): Kommunizieren lernen (und umlernen). 5. Auflage. S. 308-335. Braunschweig.
- Fittkau, B./Müller-Wolf, H.-M./Schulz von Thun, F. (Hrsg.) (1987): Kommunizieren lernen (und umlernen). 5. Auflage. Braunschweig.
- Fittkau, B. (1995). Kommunikation. In: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik. 2.Auflage. S. 382-394. Göttingen.
- Forgas, J. P. (1995): Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. 3. Auflage. Weinheim.
- Franke, J. (1980): Sozialpsychologie des Betriebes – Erkenntnisse und Ansätze zur Förderung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Stuttgart.
- Franke, J./Winterstein, H. (1996): Arbeitsbezogenes Transparenzerleben.: ein zentrales Element der Organisationsdiagnose. Mering.

- Fredersdorf, F. (Hrsg.) (2000): Unternehmenserfolg und Innovation. Weinheim.
- Frey, H. (1999): E-Mail: Revolution im Unternehmen. Wie sich Motivation, Kommunikation und Innovationsgeist der Mitarbeiter wandeln. Neuwied/Kriftel.
- Friedman, H. S. (1978): The Relative Strength of Verbal versus Nonverbal Cues. In: Personality and Social Psychology Bulletin. Nr. 04/78. S. 147-140.
- Frindte, W. (2001): Kommunikationspsychologie. Weinheim/Basel.
- Fritzsche, A./Kwiran, M. (Hrsg.) (1999): Wirtschaft und Sozialpolitik. München.
- Fulk, J./Schmitz, J./Steinfeld, C. W. (1990): A Social Influence Model of Technology Use. In: Fulk, J./Steinfeld, C. W. (Hrsg.): Organizations and Communication Technology. S. 117-140. Newbury Park/London u.a..
- Furedi, F. (2005): Behandeln Sie Mitarbeiter wie Erwachsene! In: Harvard Business Manager. Nr. 12/05. S. 124-125.
- Gabler-Wirtschaftslexikon (1997): CD-Rom.
- Gard, M./Gharbi, A. et al. (2004): Medieneinsatz in Unternehmen. Branchenübergreifende Analyse saarländischer Unternehmen. Semesterarbeit an der Universität des Saarlandes (Veranstaltung MKM). Onlinequelle:
http://www.orga.uni-sb.de/lehre/mkm/IuK_in_Unternehmen.pdf (Stand: 15.02.2005).
- Gaßner, H./Hoppe, U. et al. (2003): Handlungsorientierte Kommunikationsmedien als „mind tools“. In: Künstliche Intelligenz. Nr. 02/03. S. 42-47.
- Gehm, T. (1994): Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. Weinheim/Basel.
- Geister, S./Scherer, M. (2004): Online-Feedback-Systeme: die Einsatzfelder „virtuelle Teamarbeit“ und „360-Grad-Feedback“. In: Hertel, G./Konradt, U. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet. S. 148-168. Göttingen/Bern u.a..
- Giddens, A. (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt a. M. u.a..
- Giddens, A. (1988): Die Kontitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a. M. u.a..

- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. 2. Auflage. Frankfurt a. M..
- Giddens, A. (1999): Soziologie. 2. Auflage. Graz/Wien.
- Giesler R. (k. J.): Vom Intranet bis zur Mitarbeiterzeitschrift – Interne Kommunikation als wirkungsvolles Führungsinstrument. Onlinequelle:
<http://www.dak.de/content/files/intern.pdf> (Stand: 01.11.2004).
- Goecke, R. (1997): Kommunikation von Führungskräften. Fallstudien zur Medienanwendung im oberen Management. Wiesbaden.
- Götz, K./Martens, J. U. (Hrsg.) (2000): Elektronische Medien als Managementinstrument. München/Mering.
- Götz, K. (2005): Wie mangelndes Vertrauen Motivation verhindern kann. Zentrum für Human Resource Management der Universität Koblenz-Landau. Vortrag für das Symposium „Bilder der Motivation“ (Linz, 16. September 2005). Onlinequelle:
http://www.utb.at/tsymp/Motivation_und_Vertrauen.pdf (Stand: 20.01.2006).
- Goffee, R./Jones, G. (2006): Führen mit Charakter. In: Harvard Business Manager. Nr. 03/06. S. 58-68.
- Goffman, E. (1963): Behavior in Public Places. Notes On the Social Organization of Gatherings. New York/London.
- Goffmann, E. (1969): Strategic Interaction. Philadelphia.
- Gomez, P./Zimmermann, T. (1992): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt/New York.
- Goodman, P. S./Sproull, L. S. et al. (1990): Technology and organizations. San Francisco/Oxford.
- Grant, C. B. (Hrsg.) (2003): Rethinking communicative interaction. Amsterdam.
- Grauer, M./Merten, U. (1997): Multimedia. Entwurf, Entwicklung und Einsatz in betrieblichen Informationssystemen. Heidelberg.
- Graumann, C. F. (Hrsg.) (1972): Handbuch der Psychologie. Band 7. Göttingen.
- Graumann, C. F. (1972): Interaktion und Kommunikation. In: Graumann, C. F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie. Band 7. S. 1109-1262. Göttingen.
- Graves, E. G. (2005): Der Rat meines Lebens. In: Harvard Business Manager. Nr. 04/05. S. 10-25.

- Grochla, E. (1973): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart.
- Grosser, H./Domsch, M. (1985): Der lange Marsch an die Spitze. In: Manager Magazin. Nr. 11/85. S. 232-237.
- Großes Wörterbuch (1996): Fremdwörterbuch. Köln.
- Grote, G. (1994): Auswirkungen elektronischer Kommunikation auf Führungsprozesse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Nr. 38. S. 71-75.
- Grunig, J. E./Hunt, T. (1984): Managing Public Relations. New York.
- Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.) (1980): Partizipative Führung. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte. Bern/Stuttgart.
- Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.) (1982): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern/Stuttgart.
- Gumpert, G./Cathcart, R. (Hrsg.) (1986): Inter/Media. Interpersonal Communication in a Media World. 3. Auflage. New York.
- Gutenberg, E. (1969): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion. Band 1. 15. Auflage. Berlin/Heidelberg u.a..
- Hahne, A. (1998): Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick. Opladen/Wiesbaden.
- Hall, J. (1976): Was gute Manager so gut macht. In: Psychologie heute. Nr. 11. S. 32-34.
- Hamborg, K.-C./Gruber, C. (2004): Groupware und Workflowmanagement. In: Hertel, G./Konradt, U. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet. S. 110-126. Göttingen/Bern u.a..
- Handy, C. (2004): Die Macht des Lernens. In: Harvard Business Manager. Nr. 12/04. S. 101-106.
- Hartig, M. (1991): Das Kom-Konzept. Das Modell für erfolgsorientierte Kommunikation. Bern/Berlin u.a..
- Hartig, M. (1997): Erfolgsorientierte Kommunikation: Wege zur kommunikativen Kompetenz. Tübingen/Basel.
- Hegner, I. T. (2001): Interne Kommunikation dargestellt am Beispiel ausgewählter Medien. Dissertationsschrift an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München.

- Heinrich, L. J. (2002): Informationsmanagement. 7. Auflage. München.
- Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.) (1998): Wörterbuch zur Mikropolitik. Opladen.
- Heise, N. (2000): Kommunikation im Unternehmen. Interne Unternehmenskommunikation als grundlegender Bestandteil der Organisationsentwicklung. Frankfurt a. d. O..
- Hejl, P. M./Köck, W. K./Roth, G. (Hrsg.) (1978): Wahrnehmung und Kommunikation. Frankfurt a. M..
- Hejl, P. (1991): Konstruktionen der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Schmidt, S. J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 4. Auflage. S. 303-339. Frankfurt a. M..
- Hellriegel, D./Slocum, J. W./Woodman, R. W. (1986): Organizational Behavior. 4. Auflage. St. Paul u.a..
- Hermanns, A. (Hrsg.) (1986): Neue Kommunikationstechniken. München.
- Hersey, P./Blanchard, K. H. (1977): Management of Organizational Behaviour: utilizing human resources. Englewood Cliffs.
- Hertel, G./Konradt, U. (Hrsg.) (2004): Human Resource Management im Inter- und Intranet. Göttingen/Bern u.a..
- Hillebrandt, F. (2005): Funktional-strukturelle Theorie autopoietischer Systeme. Institut für Soziologie an der Universität Hamburg. Onlinequelle:
<http://www.tu-harburg.de/tbg/Deutsch/Mitarbeiterinnen/Frank/9.pdf> (Stand: 24.10.2005).
- Hochschule für Wirtschaft Luzern (Hrsg.) (2005): Interne Kommunikation in der Schweiz: Status Quo und Potentiale. Forschungsprojekt des Instituts für Wirtschaftskommunikation. Onlinequelle:
http://www.hsw.fhz.ch/iwk/forschung/studie_ik.pdf (Stand: 25.09.2005).
- Höflich, J. R./Wiest, G. (1990): Neue Kommunikationstechnologien und interpersonale Kommunikation in Organisationen. Stand der Forschung und theoretische Perspektiven. In: Publizistik. Nr. 35. S. 62-79.
- Höflich, J. R. (1996): Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation. Grundlagen, organisatorische Medienverwendung, Konstitution „elektronischer Gemeinschaften“. Opladen.

- Höflich, J. R. (1998): Interaktive Medien und organisationsinterne Kommunikation. Erkenntnisse und Perspektiven. In: Krzeminski, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. S. 73-92. Frankfurt a. M..
- Höflich, J. R. (2003): Mensch, Computer und Kommunikation. Theoretische Verortungen und empirische Befunde. Frankfurt a. M./Berlin u.a..
- Höflich, J. R./Gebhardt, J. (Hrsg.) (2003): Vermittlungskulturen im Wandel. Brief, E-mail, SMS. Frankfurt a. M..
- Hoffmann, C. (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz.
- Hohmann, S. (2002): Mensch – Maschine – Interface. Studien zu einer Theorie der Mensch-Computer-Interaktion. Dissertationsschrift an der Universität Duisburg-Essen. Onlinequelle:
<http://www.ub.uni-duisburg.de/ETD-db/theses/available/duett-08312003-232623/unrestricted/hohmandiss.pdf> (Stand: 15.04.2004).
- ikp – Kommunikationsplanung und Öffentlichkeitsarbeit GmbH (Hrsg.) (2005): ikp legt Bestandsaufnahme zur internen Kommunikation vor. Ungenütztes Potenzial für Corporate Communications. Onlinequelle:
<http://www.presetext.at/pte.mc?pte=050309017> (Stand: 26.09.2005).
- Ivey, A. E. (1998): Führung durch Kommunikation. Zwischenmenschliche Kompetenz als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg. Leonberg.
- Jacobi, I. M. (1989): Information und Kommunikation – ein neues Grundbedürfnis. In: Personalführung. Nr. 02/89. S. 106-115.
- Jäckel, M./Lenz, T./Zillien, N. (2002): „Vor Outlook sind wir alle gleich“ – Egalisierungs- und Hierarchisierungstendenzen im Zuge der E-Mail-Nutzung. Onlinequelle:
http://www.uni-frankfurt.de/fb03/K.G/B7_2002_Jaeckel_Lenz_Zillien.pdf (Stand: 05.04.2006).
- Jäckel, M. (2000): Elektronische Kommunikation in Unternehmen und Verwaltung. Onlinequelle:
<http://www.uni-trier.de/~comm/download/Projektbeschreibung.pdf> (Stand: 25.04.2005).
- Jarren, O./Bonfadelli, H. (Hrsg.) (2001): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Bern.
- Jaschko-Hrabar, K. (1993): Kommunikation, Kommunikationsstörungen, Interventionstechniken. Eine formale Darstellung der Kommunikationstheorie von P. Watzlawick. Dissertationsschrift an der Universität Zürich.

- Jetter, W./Kirbach, C./Wottawa, H. (2005): Der Wert der Weiterbildung. In: Harvard Business Manager. Nr. 06/05. S. 43-55.
- Jörg, P. (1998): Mitarbeiterzeitschriften. Analysieren, bewerten und verbessern. Institut für Organisation und Personal. Arbeitsbericht Nr. 23. Universität Bern.
- Joni, S. A. (2004): Eine Frage des Vertrauens. In: Harvard Business Manager. Nr. 06/04. S. 40-53.
- Jost, P.-J. (2000): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. Wiesbaden.
- Kahle, E. (1981): Führungsinhalt. So wichtig wie der Führungsstil. In: Personalwirtschaft. Nr. 07/81. S. 17ff.
- Kahle, E. (1988): Zur Bedeutung der Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor. Arbeitsbericht Nr. 40 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Lüneburg.
- Kahle, E. (1998): Vertrauen und Virtuelle Organisation – Plädoyer für die Einführung von Vertrauen als organisationstheoretisches Paradigma. Kurzreferat für den Workshop der Kommission „Organisation“. Lüneburg.
- Kahle, E. (1999): Konkurrenz oder Kooperation. Vertrauen als grundlegendes Element kooperativen Verhaltens. In: Fritzsche, A./Kwiran, M. (Hrsg.): Wirtschaft und Sozialpolitik. S. 46-62. München.
- Kahle, E. (1999a): Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels. Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie FOKUS. Arbeitsbericht Nr. 01/99. Lüneburg.
- Kahle, E. (1999b): Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht. In: Schwaninger, M. (Hrsg.): Intelligente Organisationen. Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik. S. 103-118. Berlin.
- Kahle, E. (2000): Vertrauen als Führungsqualität. Onlinequelle:
<http://www.uni-lueneburg.de/fb2/bwl/entscheidung/dokumente/verfuehr.pdf> (Stand: 15.04.2004).
- Kahle, E. (2001): Betriebliche Entscheidungen. Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 6. Auflage. München.
- Kahle, E. (2003): Unternehmenskultur. Inhalt und Bedeutung für die Organisationstheorie. Ringvorlesung Kulturmanagement. Universität Lüneburg. Onlinequelle:
<http://www.uni-lueneburg.de/fb2/bwl/mut/daten/Unternehmenskultur.pdf> (Stand: 15.11.2005).

- Keil-Slawik, R. (Hrsg.) (2001): Digitale Medien und gesellschaftliche Entwicklung. Arbeit, Recht und Gemeinschaft in der Informationsgesellschaft. Münster.
- Kell, T./Carrott, G. T. (2005): Die Macht der Kultur. In: Harvard Business Manager. Nr. 11/05. S. 13-14.
- Keller, I. (1989): Das CI-Dilemma. Wiesbaden.
- Kerr, S. L. (Hrsg.) (1979): Organizational Behavior. Columbus.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage. Stuttgart.
- Kieser, A./Hegele, C. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2003): Organisation. 4. Auflage. Stuttgart.
- Klöfer, F. (1996): Mitarbeiterkommunikation 1996. Auf der Grundlage einer Erhebung bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Mainz.
- Klöfer, F./Nies, U. (Hrsg.) (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3. Auflage. München/Unterschleißheim.
- Klöfer, F. (2003): Mitarbeiterführung durch Kommunikation. In: Klöfer, F./Nies, U. (Hrsg.): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3. Auflage. S. 21-108. München/Unterschleißheim.
- Köszegi, S. (1999): Vertrauen, Kontrolle und Risiko in virtuellen Unternehmen. Lehrstuhl für Organisation und Planung der Universität Wien. Onlinequelle:
http://www.univie.ac.at/orgplan/forschung/working_papers/OP9903.pdf
 (Stand: 09.04.2006).
- Kortzfleisch, H. F. O. von (2004): Organisatorische Balancierung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Köln.
- Kothes&Klewes Agentur (Hrsg.) (1999): Kompetenz 2. Informieren, Motivieren, Führen. Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation. Onlinequelle:
<http://www.agenturcafe.de/downloads/index.html> (Stand: 15.11.2003)
- Krebs, M. (1998): Organisation von Wissen in Unternehmen und Netzwerken. Wiesbaden.

- Krippendorf, K. (1993): Schritte zu einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie. In: Bentele, G./Rühl, M. (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder. Positionen. Perspektiven. S. 19-51. München.
- Krömmelbein, S. (2004): Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität. Berlin.
- Krotz, F. (2001): Die Mediatisierung kommunikativen Handelns. Der Wandel von Alltag und sozialen Beziehungen, Kultur und Gesellschaft durch die Medien. Wiesbaden.
- Krotz, F. (2003): Kommunikation im Zeitalter des Internet. In: Höflich, J. R./Gebhardt, J. (Hrsg.): Vermittlungskulturen im Wandel. Brief, E-mail, SMS. S. 21-38. Frankfurt a. M..
- Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.) (1997): Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin/Heidelberg.
- Krzeminski, M./Zerfaß, A. (Hrsg.) (1998): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt a. M..
- Küpper, W. (1993): Macht, Handlung und Struktur. Perspektiven einer mikropolitischen Organisationsanalyse. Unveröffentlichtes Manuskript eines DFG-Forschungsberichts. Hamburg. (Neubearbeitung unter Mitautorschaft von A. Felsch. Opladen: Westdt. Vlg.)
- Küsters, E. A. (1998): Episoden des interkulturellen Managements. Grundlagen der Selbst- und Fremdorganisation. Wiesbaden.
- Laswell, H. D. (1948): The structure and function of communication in society. In: Byrson, C. (Hrsg.): The communication of ideas. S. 37-51. New York.
- Lazarus, S. (2005): Der Rat meines Lebens. In: Harvard Business Manager. Nr. 04/05. S. 10-25.
- Ledermann, L. C. (1986): Communication in the Workplace: The Impact of the Information Age and high Technology on Interpersonal Communication in Organizations. In: Gumpert, G./Cathcart, R. (Hrsg.): Inter/Media. Interpersonal Communication in a Media World. 3. Auflage. S. 311-332. New York.
- Lehtonen, J. (1994): Kommunikation als Erfolgsfaktor. In: Bartsch, E. (Hrsg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. S. 146-154. München/Basel.
- LeMar, B. (1997): Kommunikative Kompetenz. Der Weg zum innovativen Unternehmen. Berlin/Heidelberg.

- Leonard, D./Swap, W. (2005): Aus Erfahrung gut. In: Harvard Business Manager. Nr. 01/05. S. 20-33.
- Likert, R. (1961): New Patterns of Management. New York.
- Lilge, H.-G. (1980): Wertgrundlagen partizipativer Führung. In: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.): Partizipative Führung. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte. S. 50-72. Bern/Stuttgart.
- Lindsold, S. (1982): Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation. In: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. S. 241-273. Bern/Stuttgart.
- Lovelock, C.H. (Hrsg.) (1984): Services Marketing. Text, cases and reading. Englewood Cliffs.
- Ludlow, R./Panton, F. (1992): The essence of effective communication. Hertfordshire/Englewood Cliffs.
- Luhmann, N. (1973): Soziale Kommunikation. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. S. 831-838. Stuttgart.
- Luhmann, N. (1981): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M..
- Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation. Kann sich die moderne Gesellschaft auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen.
- Luhmann, N. (1988): Macht. 2. Auflage. Stuttgart.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M..
- Luhmann, N. (2000): Vertrauen. 4. Auflage. Stuttgart.
- Luhmann, N. (2004): Die Realität der Massenmedien. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Luhmann, N. (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Lullies, V./Bollinger, H./Weltz, F. (1993): Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsaufgaben. Frankfurt a. M./New York.
- Macharzina, K. (1990): Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung. Wiesbaden.

- Maier, F. (2004): Wettbewerbsfaktor integrative Kommunikation. Eine empirisch gestützte kodisziplinäre Studie. Dissertationsschrift an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster. Onlinequelle: <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974396648> (Stand: 22.01.2005).
- Maletzke, G. (1963): Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik. Hamburg.
- Maletzke, G. (1981): Medienwirkungsforschung. Grundlagen, Möglichkeiten, Grenzen. Tübingen.
- manager-magazin online (Hrsg) (2005): Management. Die da im Funkloch. Onlinequelle: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,351288,00.html> (Stand: 24.05.2005).
- Mangold, R./Vorderer, P./Bente, G. (Hrsg.) (2004): Lehrbuch der Medienpsychologie. Göttingen/Bern u.a..
- Maresch, R. (2002): Die Politik der Medien. Onlinequelle: <http://www.rudolf-maresch.de/texte/25.pdf> (Stand: 05.10.2004).
- Martens, W. (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung. Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen. Frankfurt a. M./New York.
- Martens, J. U. (Hrsg.) (2000): Elektronische Medien als Managementinstrument. München/Mering.
- Martin, A. (2005): Kommunikation und Gesprächsführung. Theoretische Grundlagen. Abteilung Personal und Führung der Universität Lüneburg. Onlinequelle: http://perso.uni-lueneburg.de/fileadmin/user_upload/Seiteninhalt/Dateien/kp181005.pdf (Stand: 20.01.2006).
- Mast, C. (2000): Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg. Ein Leitfaden für Unternehmer. Bonn.
- Maturana, H. R. (1975): Autopoietic Systems: A Characterization of the Living Organization. Urbana.
- Maturana, H. R. (1978): Cognition. In: Hejl, P. M./Köck, W. K./Roth, G. (Hrsg.): Wahrnehmung und Kommunikation. S. 29-50. Frankfurt a. M..
- Maturana, H. R./Varela, F. J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 2. Auflage. Bern/München u.a..
- McGrath, J. E./Hollingshead, A. B. (1990): Effects of technological enhancements on the flow of work groups: Preliminary report of a systematic review of the research literature. Report No. 01/90. University of Illinois. Urbana.

- McQuail, D. / Windahl, S. (1981): Communication Models. London/New York.
- McQuail, D. (1994): Mass Communication Theory. 3. Auflage. London u.a..
- Media & Marketing (Hrsg.) (2005): Interne Kommunikation als Wachstumsmarkt. Onlinequelle:
<http://www.prportal.de> (Stand: 10.09.2005).
- Meier, P. (2000): Interne Kommunikation. Theoretische und empirische Aspekte zur Organisation und Sprache der Internen Kommunikation großer Unternehmen in der Schweiz. Dissertationsschrift an der Universität Zürich.
- Merten, K. (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen.
- Merten, K. (1990): Wissensveränderung durch Medien. Aufriss und Kritik. In: Böhme-Dürr, K./Ernig, J./Seel, N. M. (Hrsg.): Wissensveränderung durch Medien. Theoretische Grundlagen und empirische Analysen. S. 21-39. München/London u.a.
- Merten, K. (1993): Die Entbehrlichkeit des Kommunikationsbegriffs – Oder: Systemische Konstruktion von Kommunikation. In: Bentele, G./Rühl, M. (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven. S. 188-201. München.
- Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen.
- Merten, K. (1994): Wirkungen von Kommunikation. In: Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.) : Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. S. 291-328. Opladen.
- Merten, K. (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Aus der Reihe: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Band 1. Münster/Hamburg.
- Merten, K./Zimmermann, R. (Hrsg.) (2001): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln/Neuwied.
- Meyer-Faje, A. (1985): Der Betrieb im Wandel. Bern/Stuttgart.

- Mickeleit, T. (k. J.): Face-to-Face in virtuellen Unternehmen. Für eine neue Balance in der internen Unternehmenskommunikation. Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim. Onlinequelle:
http://www.media.uni-hohenheim.de/html/akademie/wissenstransfer/face_to_face.html
 (Stand: 11.04.2005).
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management. Inside our Strange world of Organizations. New York.
- Morgan, G. (1986): Images of Organization. Newbury Park u.a..
- Mühl, I. (1998): Mitarbeiterverhalten beim Einsatz neuer Kommunikationsmedien. München/Mering.
- Naisbitt, J. (1999): High Tech • High Touch. Wien/Hamburg.
- Negroponte, N. (1997): Total Digital. Die Welt zwischen 0 und 1 oder die Zukunft der Kommunikation. München.
- Neuberger, O. (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin.
- Neuberger, O. (1985): Unternehmenskultur und Führung. Augsburg.
- Nöcker, R. (2005): Wo Veränderung droht, sind Gerüchte nicht weit. In: F.A.Z.. Nr. 199. S. 59.
 Auch Onlinequelle:
<http://www.faz.net> (Stand: 01.09.2005).
- Noelle-Neumann, E. (1983): Störfaktoren. Das Arbeitsleben der Deutschen. In: Capital. Nr. 09/83.
 S. 101-112.
- Noll, N. (1996): Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Aus der Reihe: Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Band 180. Wiesbaden.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company – how japanese companies create the dynamics of innovation. New York/Oxford.
- North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Oberbeck, H. (2001): Arbeit und Beschäftigung in der Tertiärwirtschaft. In: Keil-Slawik, R. (Hrsg.): Digitale Medien und gesellschaftliche Entwicklung. Arbeit, Recht und Gemeinschaft in der Informationsgesellschaft. S. 115-126. Münster.

- Oelert, J. (2003): Internes Kommunikationsmanagement. Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder. Wiesbaden. Zugl.: Dissertationsschrift an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (2002).
- Oelsnitz, D. von der (2005): Internal Stickiness: Probleme des internen Wissenstransfers. In: Zeitschrift für Organisation (zfo wissen). Nr. 04/05. S. 200-206.
- O'Reilly, C. A. / Pondy, L. (1979): Organizational Communication. In: Kerr, S. L. (Hrsg.): Organizational Behavior. S. 119-150. Columbus.
- Osterloh, M. (1988): Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Diskussionsbeiträge. Heft 42. Nürnberg.
- Pelz, J. (1995): Gruppenarbeit via Computer. Sozialpsychologische Aspekte eines Vergleichs zwischen direkter Kommunikation und Computerkonferenz. Frankfurt a. M.. Zugl.: Dissertationsschrift an der Universität Göttingen (1994).
- Pepels, W. (2001): Kommunikations-Management. Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation. 4. Auflage. Stuttgart.
- Petschniker, M. (1999): Kommunikation – Konflikt - Hierarchie: die Schwierigkeit im Umgang mit indirekter Kommunikation und nicht auflösbaren Konflikten in hierarchischen Betrieben. Aus der Reihe: Europäische Hochschulschriften. Reihe 11. Band 772. Frankfurt a. M./New York u.a..
- Pfeiffer, D. K. (1976): Organisationssoziologie. Stuttgart.
- Picot, A./Anders, W. (1986): Telekommunikationsnetze als Infrastruktur neuerer Entwicklungen der geschäftlichen Kommunikation. In: Hermanns, A. (Hrsg.): Neue Kommunikationstechniken. S. 6-15. München.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 5. Auflage. Wiesbaden.
- Pöttinger, I. (1997): Lernziel Medienkompetenz. Theoretische Grundlagen und praktische Evaluation anhand eines Hörspiels. München.
- Polanyi, M. (1962/1998): Personal Knowledge. Towards a post critical philosophy. London.

- Powell, W. W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. S. 213-271. Frankfurt a. M./New York.
- Preyer, G. (2001): Die neuen Medien. Eine kopernikanische Wende. Aus der Reihe: Marburger Forum. Beiträge zur geistigen Situation der Gegenwart, Jg. 2. Nr. 4. Onlinequelle:
http://www.philosophia-online.de/mafo/heft2001-04/gerhard_preyer_die_neuen_medien.htm
(Stand: 25.03.2005).
- Pribilla, P./Reichwald, R./Goecke, R. (1996): Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb. Stuttgart.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Probst, G. J. B./Deussen, A./Eppler, M. J./Raub, S. P. (2000): Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln. Wiesbaden.
- Quaquebeke, N. van/Zenker, S./Eckloff, T. (2006): Who cares? The importance of interpersonal respect in employees' work values and organizational practices. Forschungsberichte zur Sozialpsychologie des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg. Onlinequelle:
<http://www.stern.de/wirtschaft/arbeit-karriere/arbeit/:Studie-Wo-Respekt/579464.html>
(Stand: 05.01.2007).
- Quirke, B. (1999): Communicating Corporate Change – Ratschläge für ein effizientes Vorgehen. In: Deekeling, E./Fiebig, N. (Hrsg.): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. S. 29-45. Wiesbaden.
- Redel, W. (1982): Kollegien-Management. Effizienzaussagen über Einsatz und interne Gestaltung betrieblicher Kollegien. Bern/Stuttgart.
- Regnet, E. (2003): Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. 5. Auflage. S. 243-252. Stuttgart.
- Reicher, S. D./Spears, R./Postmes, T. (1995): A social identity model of deindividuation phenomena. In: European Review of Social Psychology. No. 6. S. 161-198.
- Reichwald, R. (1990): Kommunikation. In: Blitz, M. (1990) (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. 2. Auflage. S. 416-459. München.

- Reichwald, R./Goecke, R. (1995): Bürokommunikationstechnik und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage. S. 164-182. Stuttgart.
- Remer, A. (1978): Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin/New York.
- Rice, R. (1992): Task Analysis. Use of New Media and Effektivness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. In: Organization Science. S. 475-500.
- Richter, G. (1996): Führungsinstrument Kommunikation. Die sozialen Beziehungen im Unternehmen partnerschaftlich gestalten. Wiesbaden.
- Richter, H.-E. (2000): Solidarität in einer flexibilisierten Gesellschaft. Vortrag im Rahmen der Vechtaer Akzente. Vechta.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen.
- Rode, N. (2001): Wissensmarketing. Strategische Entscheidungsoptionen für Anbieter von Wissen. Wiesbaden.
- Rosenstiel, L. von (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit. Berlin
- Rosenstiel, L. von/Stengel, M. (1987): Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern/Stuttgart u.a..
- Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) (2003): Führung von Mitarbeitern. 5. Auflage. Stuttgart.
- Rotter, J. B. (1971): Generalized expectancies for interpersonal trust. In: American Psychologist. No. 26. S. 443-452.
- Rüttler, M. (1991): Information als strategischer Erfolgsfaktor. Konzepte und Leitlinien für eine Informationsorientierte Unternehmensführung. Berlin.
- Rusch, G. (1994): Kommunikation und Verstehen. In: Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. S. 60-78. Opladen.
- Rutter, D. R. (1987): Communicating by Telephone. Oxford.

- Sackmann, S. A. (1991): Cultural Knowledge in Organizations – Exploring the Collective Mind. Newbury Park u. a..
- Sarbaugh-Thompson, M./Feldman, M. S. (1998): Electronic Mail and Organizational Communication: Does Saying „Hi“ Really Matter? In: Organization Science. Vol. 9. No. 6. S. 685-698.
- Sarges, W. (Hrsg.) (1995): Managementdiagnostik. 2. Auflage. Göttingen.
- Sassenberg, K. (2004): Formen und Bedeutung elektronischer Kommunikation in Unternehmen. In: Hertel, G./Konradt, U. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet. S. 92-109. Göttingen/Bern u.a..
- Schachtner, C. (Hrsg.) (1997): Technik und Subjektivität. Das Wechselverhältnis zwischen Mensch und Computer aus interdisziplinärer Sicht. Frankfurt a. M..
- Schechterle, K. (2004): Interkulturelle Aspekte internationaler Unternehmenstätigkeit. Oberseminar zur Unternehmensführung - Internationale Aspekte der Unternehmensführung. Universität Hohenheim. Onlinequelle:
http://www.uni-hohenheim.de/www510e/lehre/unterlagen/oberseminar/2003-2004/int_9.pdf
(Stand: 15.10.2006).
- Schein, E. H. (1985/1992): Organizational Culture and Leadership. San Francisco/Washington/London.
- Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M./New York.
- Schermerhorn, J. R./Hunt, J. G./Osborn, R. N. (1998): Basic Organizational Behavior. 2. Auflage. New York/Chichester u.a..
- Schick, S. (2002): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart.
- Schlattner, C. (1998): Die Ermittlung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen bei Führungspositionen der Dienstleistungsbranche. München/Mering.
- Schmeisser, W. (1994): Kommunizieren als Organisieren – Organisieren als Kommunizieren im Rahmen der Personalführung. In: Bartsch, E. (Hrsg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. S. 60-70. München/Basel.
- Schmidt, S. J. (1993): Kommunikation – Kognition – Wirklichkeit. In: Bentele, G./Rühl, M. (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder. Positionen. Perspektiven. S. 105-117. München.

- Schmitt, E. (1999): Internal Reactions – Reengineering – Learning Organization. Kritische Anmerkungen zum Kommunikationsmanagement der 90er Jahre. In: Deekeling, E./Fiebig, N. (Hrsg.): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. S. 47-72. Wiesbaden.
- Schneider, W. L. (2002): Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 2. Wiesbaden.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Auflage. München.
- Scholz, C./Stein, V. (2006): Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein. Onlinequelle:
<http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=150> (Stand: 20.03.2006).
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen einer starker Unternehmenskultur. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf). Jg. 41. Nr. 2. S. 94-113.
- Schreyögg, G. (Hrsg.) (2001): Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin.
- Schümmelfeder, G./Thissen, B. (1995): Die Kommunikation des Unternehmens. Ludwigsburg/Berlin.
- Schulz von Thun, F. (2002): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. 36. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- Schulz, W. (2004): Medialisierung. Eine medientheoretische Rekonstruktion des Begriffs. Beitrag zur Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Onlinequelle:
http://www.kowi.wiso.uni-erlangen.de/pdf_dateien/DGPuK_Medialisierung_end.pdf
(Stand: 15.12.2004).
- Schwaiger, M. (EFOPlan) (k. J.): Unternehmensinterne Kommunikation: Ziele, Strategien, Maßnahmen. Marketing & Unternehmensführung. Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München. Onlinequelle:
<http://www.efoplan.de> (Stand: 05.10.2003).
- Schwan, F./Hesse, F. W. (2004): Kognitionspsychologische Grundlagen. In: Mangold, R./Vorderer, P./Bente, G. (Hrsg.): Lehrbuch der Medienpsychologie. S. 73-100. Göttingen/Bern u.a..
- Schwaninger, M. (Hrsg.) (1999): Intelligente Organisationen. Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik. Berlin.

- Schweer, M./Thies, B. (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern.
- Seel, H. (1998): Kommunikation: Inhalts- und Beziehungsaspekt. In: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch zur Mikropolitik. S. 132-135. Opladen.
- Sereno, K. K./Morten, C. D. (Hrsg.) (1970): Foundations of Communication Theory. New York.
- Shannon, C. E./Weaver, W. (Hrsg.) (1976): Mathematische Grundlagen der Informationstheorie. München u.a..
- Shapiro, D./Sheppard, B. H./Charskin, L. (1992): Business on handshake. In: Negotiation Journal. No. 8. S. 365-377.
- Shaw, R. B. (1997): Trust in the Balance – Building successful Organizations on Results, Integrity and Concern. San Francisco.
- Short, J./Williams, E./Christie, B. (1976): The Social Psychology of Telecommunications. London.
- Smidts, A./Riel, C. B. M. van et al. (2000): The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. Erasmus Universität. Rotterdam.
- Sperka, M. (1996): Richtig kommunizieren im Unternehmen: Wer will das eigentlich? In: Zeitschrift für Klientenzentrierung. Nr. 01/96. S. 123-139.
- Sprenger, R.-K. (1998): Mythos Motivation. In: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch zur Mikropolitik. S. 181-184. Opladen.
- Sproull, L./Kiesler, S. (1986): Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication. In: Management Science. Vol. 32. No. 11. S. 1492-1512.
- Sproull, L./Kiesler, S. (1991): Connections. New ways of working in the network organization. Massachusetts/London.
- Staehele, W. H. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Auflage. München.
- Stangl-Taller, W. (2004): Soziale Kompetenz – Begriffsbestimmung. Onlinequelle:
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml>
 (Stand: 11.01.2005).
- Stock, W. G. (2000): Informationswirtschaft. Managementwissen für Studium und Praxis. München.

Stroebe, W./Hewstone, M./Stephenson, G. M. (Hrsg.) (1996): Sozialpsychologie. Berlin.

Strohner, H. (1990): Information, Wissen und Bedeutung. Eine Analyse systemischer Strukturen sprachlicher Kommunikation. In: Weingarten, R. (Hrsg.): Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher. S. 209-228. Frankfurt a. M..

Taylor, J. R. (1998): The limits of rationality in communication modeling. A socio-semiotic reinterpretation of the concept of 'speech act'. In: Proceedings of the Third International Workshop on Communication Modelling. The Language/Action Perspektive (lap '98). Steningevik/Sweden.

Onlinequelle:

http://www.ihh.hj.se/eng/vits/lap98/lap98_04.pdf (Stand: 01.02.2007).

Theis, A. M. (1994): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen.

Thommen, A. (1981): Innerbetriebliche Information. Bern/Stuttgart

Thompson, J. B. (1995): The Media and Modernity: A Social Theory of the Media. Cambridge/Stanford.

Treumann, K. P./Baacke, D. et al. (2002): Medienkompetenz im digitalen Zeitalter. Wie die neuen Medien das Leben und Lernen Erwachsener verändern. Opladen.

Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre. 2. Auflage. Bern/Stuttgart.

Utz, S. (2000): Identifikation mit virtuellen Arbeitsgruppen und Organisationen. In: Boos, M./Jonas, K. J. et al. (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. S. 41-56. Göttingen/Bern u.a..

Veil, C. (1993): Relationale Kommunikation: Kommunikationsverständnis und -praxis im Wandel – dargestellt am Wirtschaftsleben. 2. Auflage. München/Mering.

Vinke, A. (2005): Virtuelle Arbeitsstrukturen und organisationales Commitment. Das Büro als entscheidender Faktor sozialer Identifikation. Wiesbaden. Zugl. Dissertationsschrift an der Universität Lüneburg.

Vogt, J. (1997): Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse. Wiesbaden.

Wahren, H.-K. E. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Berlin/New York.

- Wahren, H.-K. E. (1996): Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin/New York.
- Walger, G./Schencking, F. (2001): Wissensmanagement, das Wissen schafft. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden. S. 21-40. Berlin.
- Wallbott, H.G. (1995): Ausdruck und Eindruck. In: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik. 2.Auflage. S. 394-400. Göttingen.
- Walther, J. B. (1992): Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction: A Relational Perspective. In: Communication Research. No. 19. S. 52-90.
- Walther, J. B. (1996): Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction. In: Communication Research. No. 23. S. 1-43.
- Watson Wyatt Worldwide (Hrsg.) (2004): Connecting Organizational Communication to Financial Performance (2003/2004 Communication ROI Study). Onlinequelle: <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-698&page=1> (Stand: 15.01.2007).
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (1996): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 9. Auflage. Bern/Göttingen u.a..
- Weber, M. (1978): Soziologische Grundbegriffe. 4. Auflage. Tübingen.
- Webster, J. /Trevino, L. K. (1995): Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communications Media Choices: Two Policy-Capturing Studies. In: Academy of Management Journal. No. 38. S. 1544-1572.
- Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5. Auflage. Weinheim/Basel.
- Weingarten, R. (Hrsg.) (1990): Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher. Frankfurt a. M..
- Weingarten, R. (1990): Information ohne Kommunikation? In: Weingarten, R. (Hrsg.): Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher. S. 7-17. Frankfurt a. M..
- Wersig, G. (1989): Organisations-Kommunikation: Die Kunst, ein Chaos zu organisieren. Baden Baden.
- Wever, U. A. (1994): Unternehmenskommunikation in der Praxis. In: Bartsch, E. (Hrsg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. S. 47-59. München/Basel.

- Wilhelm, G. (1997): Multimedia dreht das Jobkarussell. In: Computer & Co. Multimedia-Magazin der Süddeutschen Zeitung. Nr. 05/97. S. 10-14.
- Wilms, F. E. P. (2000): Kommunikation als Mittel des Wandels. In: Fredersdorf, F. (Hrsg.): Unternehmenserfolg und Innovation. S. 192-214. Weinheim. Auch Onlinequelle: http://www2.staff.fh-vorarlberg.ac.at/~wf//Artikel_files/Kommunikation.pdf (Stand: 12.05.2005).
- Winterhoff-Spurk, P. (2004): Medienpsychologie. Eine Einführung. 2. Auflage. Stuttgart.
- Winterstein, H. (1996): Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. München/Mering.
- Witt, F.-J. (1993): Managerkommunikation. Stuttgart.
- Witzer, B. (1992): Kommunikation in Konzernen. Konstruktives Menschenbild als Basis neuer Kommunikationsstrukturen. Aus der Reihe: Studien zur Sozialwissenschaft. Band 120. Opladen.
- Wunderer, R. (2003): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 5. Auflage. München/Neuwied.
- Zander, E./Halberstadt, G. (1995): Mitarbeiterinformation als Führungsaufgabe. Rechtsgrundlagen, Instrumente, Erfahrungen. 4. Auflage. Köln.
- Zerfaß, A. (1996): Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung. In: Bentele, G./Steinmann, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. S. 23-58. Berlin.
- Zündorf, L./Grunt, M. (1980): Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen. Die sozialen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Untergebenen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Frankfurt a. M./New York.
- Zündorf, L. (1987): Macht, Einfluss und Vertrauen – Elemente einer soziologischen Theorie des Managements. Arbeitsbericht des Fachbereiches Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Lüneburg.
- Zweifel, T. D. (2004): Communicate or Die. Mit effektiver Kommunikation außergewöhnliche Ergebnisse erzielen. Wiesbaden.