

Anton Hahne

Kommunikation in der Organisation

Anton Hahne

Kommunikation in der Organisation

*Grundlagen und Analyse –
ein kritischer Überblick*

Westdeutscher Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Hahne, Anton:

Kommunikation in der Organisation : Grundlagen und Analyse ; ein kritischer Überblick / Anton Hahne. – Opladen : Westdt. Verl., 1997

ISBN 978-3-531-13096-5 ISBN 978-3-322-89801-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-89801-2

Alle Rechte vorbehalten

© Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden, 1998

Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.westdeutscher.vlg.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Umschlaggestaltung: Horst Dieter Bürkle, Darmstadt

Inhalt

Geleitwort	13
Vorwort	15
0. Einleitung	17
1. Betriebswirtschaftlicher Forschungskontext	21
1.1 Theorierahmen	21
1.1.1 Interdisziplinarität	21
1.1.2 Methodenverständnis	23
1.2 Die wissenschaftliche Thematisierung der zwischenmenschlichen Kommunikation	30
1.2.1 Kurzüberblick zum Forschungsstand	30
1.2.2 Kommunikationssystem und Kommunikationsstruktur	40
1.2.3 Ein pragmatisches Kommunikationskriterium: Verständlichkeit ..	46
1.2.4 Ausgewählte Beispiele theoretischer Konzepte	48
1.2.5 Kommunikation in Gruppenprozessen der Entscheidungsfindung und Problemlösung	57
1.2.6 Ein traditionelles Kommunikationsmedium: Das Telefon	64
1.3 Schwerpunkte des betrieblichen Kommunikationsmanagements	70
1.3.1 Kommunikation als Instrument des Marketings	71
1.3.2 Corporate Identity und Öffentlichkeitsarbeit	74
1.3.3 Interorganisatorische Kommunikationspolitik	78
1.3.4 Innerbetriebliches Kommunikationsmanagement	82
1.3.5 Strategisches Informationsmanagement	84
1.4 Zur Fixierung der betrieblichen Kommunikation auf die Vorstellung der Transmission	88
<i>Exkurs I: Einige soziale Wirkungen verstärkter Technisierung</i>	93
2. Kommunikation als Symbolvermittlung	100
2.1 Symbolvermittlung in der Organisation	100
2.2 Kommunikation aus personalwirtschaftlicher Sicht	103
2.2.1 Das Kommunikationsverhalten von Managern	105
2.2.2 Das Konzept der Symbolischen Führung	108
2.2.3 Kommunikation in der hierarchischen Dyade	112
2.3 Der autokommunikative Prozeß des Organisierens	116
2.4 Kommunikation von Werten im Rahmen der Unternehmenskultur	121
2.5 Artefakte als dingliche Kommunikation	127
<i>Exkurs II: Sprache und Wissen in der Alltagswelt als phänomenologische Konstruktion der Wirklichkeit</i>	132
3. Kommunikation als idealisierter Dialog	140
3.1 Theorie des kommunikativen Handelns nach Habermas	140
3.1.1 Lebenswelt - Arbeitswelt	141
3.1.2 Die "ideale Sprechsituation"	145

3.2	Methode des praktischen Diskurses	148
3.3	Postulat der Verständigungsorientierung	154
3.4	Kritik und weiterführende Überlegungen	157
<i>Exkurs III: Bemerkungen zu Luhmanns Systemtheorie</i>		164
4.	Kommunikation in der Dualität von Struktur	170
4.1	Relationale Kommunikation nach Veil	170
4.2	Mikropolitik und Regel-Ressourcen-Komplexe	174
4.3	Das Dualitätsmodell	177
4.4	Einzelheiten der Handlungstheorie Giddens'	184
4.5	Zur weiteren Vorgehensweise	190
<i>Exkurs IV: Anmerkungen zum Radikalen Konstruktivismus</i>		192
5.	Kommunikationsrelevante Aspekte des Strukturmoments	
	"Herrschaft"	199
5.1	Machtbeziehungen und Machtstrategien	199
5.2	Grundmuster der Herrschaftsausübung nach Sofsky/Paris: Autorität, Stellvertretung, Koalition	206
5.3	Besonderheiten der strategischen Organisationsanalyse	211
5.3.1	Der immanente Aushandlungsprozeß	211
5.3.2	Formalität	217
5.3.3	Erwartungen und Verhüllungen	219
5.3.4	Vertrauen in der Kooperation	224
<i>Exkurs V: Die sogenannten Axiome der Kommunikation</i>		232
6.	Kommunikationsrelevante Aspekte des Strukturmoments	
	"Legitimation"	237
6.1	Die normative Orientierung der Alltagssprache	237
6.2	Einbindungsmuster und Struktur differenzierung	241
6.3	Sprechen als regelgeleitetes Handeln	246
6.3.1	Maximen und Regeln	246
6.3.2	Spiel: Regelhaftigkeit und Metapher	249
6.3.3	Ritual als kristallisierte Norm	253
6.3.4	Interiorisierung durch den inneren Dialog	257
6.4	Moral und Ethik beim Sprechen	260
6.5	Kommunikative Unternehmensethik	266
<i>Exkurs VI: Reduktionistische sprachwissenschaftliche Theoriekonzepte</i>		274
7.	Kommunikationsrelevante Aspekte des Strukturmoments	
	"Deutungsmuster"	281
7.1	Impression Management	281
7.2	Stories, Klatsch und Überredung	286
7.3	Linguistische und ethnographische Analysen	295
7.3.1	Gesprächs-, Interaktions- und Verhandlungsanalyse	296
7.3.2	Sprechakttheorie und Analyse der Handlungskoordination	303
7.3.3	Ethnomethodologie und Ethnographie des Sprechens	308

7.4	Schematheorie und Rahmung	315
7.5	Kulturdifferenzen im kommunikativen Verhalten.	323
<i>Exkurs VII: Von der Erlernbarkeit kommunikativer Kompetenz</i>		330
8.	Kommunikationsrelevante Aspekte des Strukturmoments	
	"körperliche Prägung"	341
8.1	Eigenschaftstheoretische Vorüberlegungen	341
8.2	Körperlichkeit	344
	8.2.1 Körperausdruck und Körpersprache	346
	8.2.2 Blickkontakt und interpersonale Attraktion	353
8.3	Kontaktprozeß	358
	8.3.1 Gefühle am Arbeitsplatz	362
	8.3.2 Negativ bewertete Emotionen.	365
	8.3.3 Förderung erwünschter Emotionen durch Feedback und Offenheit	369
8.4	Geschlechtsdifferenz als strukturierendes Merkmal	376
<i>Exkurs VIII: Dialog zwischen Mensch und Maschine?</i>		383
9.	Entwicklung und Wandel organisationaler Kommunikation	389
9.1	Bestandsaufnahme: Gespräche in der Organisation	389
	9.1.1 Gespräche mit den Mitarbeitern	389
	9.1.2 Konflikte unter den Mitarbeitern.	399
9.2	Training und Beratung	405
	9.2.1 Trainings off the Job.	411
	9.2.2 Trainings near the Job und Prozeßberatung	420
	9.2.3 Kritische Anmerkungen zu Trainingsmaßnahmen	431
9.3	Ansätze der technischen Unterstützung und Substitution	438
	9.3.1 Betriebliche IuK-Systeme in der Organisation	439
	9.3.2 Telekommunikative Anwendungen am Beispiel von Computerkonferenzen.	446
	9.3.3 Substitution durch synchrone Bewegtbildkommunikation	451
	9.3.4 Abschließende Würdigung mediengestützter Gruppenarbeit	456
10.	Schlußbemerkung	462
10.1	Zusammenfassung	462
10.2	Resümee	466
Abkürzungsverzeichnis		471
Literaturverzeichnis		472
Personenregister		520
Sachregister		531

Abbildungen

Abb.01: Zuordnung charakteristischer Metaphern im Analyseschema für sozial- und organisationswissenschaftliche Theorien nach Burrell/Morgan . . .	29
Abb.02: Kognitiver Informationsfluß bei bipolarer Kommunikation	49
Abb.03: Anreiz-Beitrag-Diagramme	53
Abb.04: Regulative Funktion der Sprache und des Sprechens nach Hacker . .	56
Abb.05: Das Kontinuum der Kontrolle über den Entscheidungsprozeß	58
Abb.06: Gruppendynamisches Protokoll zur Qualität der Gruppenarbeit	61
Abb.07: Handlungstheoretisch erweitertes PR-Framework	77
Abb.08: Leistungsumfang der Bremer Lagerhaus-Gesellschaft/ Datenbank Bremische Häfen	80
Abb.09: Transmissionskommunikationsmodell mit Rückmeldung	89
Abb.10: Analyseraster für Symbole nach Scholz	102
Abb.11: Kontinuum symbolischer Funktionen nach Daft	102
Abb.12: Triadisches Bezugssystem individueller Sinnfindung	109
Abb.13: Das Autokommunikationsmodell nach Lotman	118
Abb.14: Das GSR-Konzept von Weick	120
Abb.15: Die Dualität von Struktur (nach Giddens)	177
Abb.16: Die drei Ebenen der Dualität von Interaktion und Struktur	182
Abb.17: Stratifikationsmodell.	186
Abb.18: Kontinuum der Formalität von Beziehungsmustern	218
Abb.19: Konfliktursachen bei lateraler Kooperation	231
Abb.20: Ausprägungsgrade von Ritualität	256
Abb.21: Wirkungskonstellation der kommunikativen Infrastruktur im LOM-Programm	271
Abb.22: Ausgewählte Forschungsergebnisse zu Wirkungen persuasiver Kommunikation	293
Abb.23: Die Sprechhandlung "Überreden" im Kontinuum der Verhaltensstruktur	294
Abb.24: Kategorien der "Interaction Process Analysis".	297
Abb.25: Das Johari-Fenster	299
Abb.26: Das Johari-Fenster vor und nach dem Gespräch	300
Abb.27: Simultane Teilaspekte eines Sprechakts	304
Abb.28: Abwägung als Prozeß zwischen Unentschlossenheit und Beschlußfassung	307
Abb.29: Schalenmodell der Frame-Analyse	320
Abb.30: Phasenschema der Gesprächsmoderation	322
Abb.31: Modell der nonverbalen Kommunikation	349
Abb.32: TALK-Modell	359
Abb.33: Interaktionsformen der Mensch-Maschine-Kommunikation	383
Abb.34: Rekursivität am Beispiel des kommunikativen Circulus Vitiosus . . .	407
Abb.35: Zirkuläre Interaktionsstruktur in einer beruflichen Kooperation	408
Abb.36: Überblick zu "klassischen" Gruppentrainingsformen	411
Abb.37: Modell des "Persönlichkeitsklärungs-Koordinatensystems"	422
Abb.38: Einordnung verschiedener Kommunikationsstile in das "Persönlichkeitsklärungs-Koordinatensystem"	423

Tabellen

Tab.01:	Sozialwissenschaftliche Paradigmen	27
Tab.02:	Elementare Formen der Kommunikation	36
Tab.03:	Merkmale der Medienverwendung in der Verwaltungskommunikation	68
Tab.04:	Ergebnisse von Arbeitszeitmessungen	105
Tab.05:	Ziel-Hierarchie der idealen Sprechsituation	146
Tab.06:	Beispiele gezielter sprachlicher Handlungen unintegren Argumentierens	150
Tab.07:	Argumentationsformen und Geltungsansprüche	151
Tab.08:	Differenzierung der Verständigungsorientierung	155
Tab.09:	Handlungslogische Grundbegriffe	160
Tab.10:	Die drei Dimensionen der Dualität von Interaktion und Struktur	181
Tab.11:	Parallelen zwischen verschiedenen Mehrinstanzenkonzepten	188
Tab.12:	Gespräche mit Freunden und Arbeitskollegen	240
Tab.13:	Regeln für Arbeitskollegen	241
Tab.14:	Verhaltenskorrelate organisationaler Einbindungsmuster	243
Tab.15:	Das Sechs-Stufen-Schema der Moralentwicklung nach Kohlberg	265
Tab.16:	Managementprobleme und Rationalisierungsmuster	270
Tab.17:	Sprachfunktionen bei de Saussure, Bühler und Jakobson	277
Tab.18:	Systematik des Impression Managements	284
Tab.19:	Wichtige Führungskräftequalifikationen	335
Tab.20:	Konstruktivistische Meta-Regeln organisationaler Lernfähigkeit	339
Tab.21:	Beispiel einer Persönlichkeitstypologie aus der Praktikerliteratur	342
Tab.22:	Tiermetaphorische Typologisierung von Konferenzteilnehmern	343
Tab.23:	Regeln für den Umgang mit Leuten, mit denen wir nicht zurechtkommen	400
Tab.24:	Diskriminierende Einzelhandlungen bei Mobbing-Verhalten	401
Tab.25:	Die sechs Phasen eines Mobbingkonfliktverlaufs	401
Tab.26:	Methodenüberblick zu Kommunikationstrainings	412
Tab.27:	Sechs-Felder-Modell der Klärungshilfe	420
Tab.28:	Überblick zu Groupware	446
Tab.29:	Ausgewählte Anwendungssituationen	447

Geleitwort

Auf der Suche nach einem "state of the art" der Organisationskommunikation zeigt sich eine unübersichtliche Vielfalt von Erklärungsansätzen. Weniger denn je können diese ad hoc integriert werden, ein unproblematischer Rückgriff auf gesicherte Basistheorien ist nicht (mehr) möglich. Auch der jeweilige Kontext oder Anwendungsbereich ist nicht (mehr) einfach gegeben; er muß vielmehr selbst durch theoretische Konstruktionen erschlossen werden. Für eine Untersuchung bedeutet dies, daß für die Einbeziehung des organisationalen Kontextes auf Paradigmen zurückzugreifen ist, die sich im Spektrum von objektivistisch zu subjektivistisch, von positivistisch zu konstruktivistisch, von struktur-funktionalistisch bis zu systemtheoretisch je unterschiedlich um die Fassung des Interaktions- und Kommunikationsphänomens bemühen. Soweit zur Ausgangslage, aus der sich konkrete Anforderungen einer vertiefenden Forschung ableiten lassen.

Für eine fundierte handlungstheoretische Analyse der Kommunikation sind vor allem drei Dinge essentiell: (1) Bekannte Merkmale von (erwerbswirtschaftlichen) Organisationen (Ressourcenorientierung, Formalität, Koordinationsproblem etc.) sollten nicht wiederholt, sondern im Hinblick auf kommunikative Phänomene vertieft werden; (2) Im Mittelpunkt sollten soziale und keine technischen Fragen der Informationsübermittlung stehen; (3) Der kommunizierende Akteur sollte als Mikropolitiker begriffen werden, als strategisch handelnder Akteur, dessen Arbeitswelt in einem Gespinnst von Machtbeziehungen eingebettet ist.

Diese Anforderungen setzt die vorliegende Arbeit voll um. Ihr pragmatisches Ziel ist es, einen Überblick zum Forschungsgebiet Organisationskommunikation zu geben. Das geschieht, ausgehend von Grundsatzfragen organisationaler Kommunikation (Übermittlung, Symbolcharakter, Idealform), im Rahmen eines umfassenden sozialtheoretischen Modells. Dieses *Dualitätsmodell* bildet ein gut nachvollziehbares Gliederungsgerüst für das weitere Vorgehen. Die Analyse konzentriert sich dabei auf die innerbetriebliche, unmittelbare und persönliche Face-to-Face Kommunikation und zeigt an vielen Beispielen die Rekursivität von Handlung und Struktur. Interaktives Handeln der Organisationsakteure wird unter systemtheoretischer Perspektive betrachtet - systemtheoretisch im Sinne der Sozialtheorie Giddens'; Exkurse ergänzen diesen interpretativen, handlungstheoretischen Bezugsrahmen.

Innovativ ist dabei die Einbeziehung der sog. körperlichen Prägung. Im Anschluß werden auch wichtige Aspekte des Trainings und der Substituierbarkeit innerbetrieblicher Face-to-face-Kommunikation diskutiert. Hier sind die Dinge allerdings im Fluß: Die Option einer Verbesserung menschlicher Kommunikationsfähigkeit konkurriert mit der Option der Substitution durch elektronische Informations- und Kommunikationssysteme.

Im Verlauf der Arbeit zeigt sich, daß in modernen Organisationen vor allem die Notwendigkeit einer erweiterten Dialogfähigkeit besteht. Insofern liefert die Arbeit auch einen Beitrag zur *dialogorientierten Unternehmenskommunikation*, ein Schlüsselbegriff jeder modernen Public Relations Konzeption. Der Autor bleibt jedoch gegenüber einer vorschnell verständnisorientierten Attitüde auf kritischer Distanz - in Zeiten ständiger "Commitment"-Predigten eine erfreuliche Haltung.

Die Arbeit initiiert weitergehende Denkprozesse, eröffnet empirische Forschungsperspektiven und erweist sich als anschlussfähig an gesellschaftstheoretische Analysen. Das Aufblättern der verschiedenen Facetten organisationaler Kommunikation ist ein spannendes, aber auch umfangreiches Unterfangen. Erst das Nebeneinander der verschiedenen Perspektiven ist dem Thema angemessen. Die Leser sollen dabei in die Gedankenführung einbezogen werden; es gilt, gemeinsam rote Fäden durch das weite Gebiet der Kommunikationstheorie und -praxis zu ziehen. Die akribische Detailkenntnis des Autors ist auch für den Praktiker, der sich nicht mit vorschnellen Rezepten abpeisen lassen will, von besonderem Nutzen. Nicht nur aus diesem Grund wünsche ich der Arbeit eine zahlreiche Leserschaft.

Hamburg, im Juni 1997

Prof. Dr. Willi Küpper

Vorwort

Am Anfang stand ein Streit. Es ging um die Frage, welche Theoriekonstruktion für das Kommunikationsverständnis maßgebend sein sollte. Eine Schweizer Kollegin (*Veil 1994, S. 322ff.*) favorisierte "echtes" gegenseitiges Verständnis; ich hielt dagegen, wer einfach inhaltliche Kongruenz fordert, verschleierte häufig Ideologie (*Hahne 1994a, S. 324ff.*). Wer die individuellen Kommunikationsbeziehungen fokussiert, müsse - paradoxerweise - den jeweiligen Kontext hervorheben, den (Un-)Sinn des Organisierens, die entlastende oder maskenhaft belastende Routine, die mehr oder weniger häßliche Politik und Kultur usw. usf.

Diese Überlegungen waren Ausgangspunkt einer Untersuchung, die hier nun vorliegt. Sie wurde umfangreich, verwoben, enzyklopädisch fast, eher multidimensional als stringent - ein narratives Unterfangen also, das sich mit vielen Verweisen und Exkursen präsentiert. *Der Leser möge diese aufs erste bei der Lektüre überspringen; im zweiten Zugriff gelingt es dann, alle Verästelungen nachzuvollziehen.* Die Arbeit will keine schnellen Antworten liefern, sondern betriebs- und sozialwissenschaftlichen Standards genügen. Sie entstand als Dissertation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg. Meinem Doktorvater Prof. Dr. Willi Küpper und dem Zweitgutachter Prof. Dr. Otfried Jarren sage ich herzlichen Dank, ebenso allen anderen unterstützenden Geistern.

Die Arbeit löst - so hoffe ich - bei Leserinnen und Lesern eine Fülle produktiver Assoziationen aus. *Für Praktiker ist vor allem das 9. Kapitel gedacht*, ohne daß explizit Gestaltungsvorschläge beabsichtigt wären; denn ich schließe mich dem Ratsschlag Mintzbergs (*1991, S. 99*) für Manager an: "Erwarten Sie keine Rezepte von mir. Das Beste, was ich für Sie tun kann, und in der Tat jeder tun kann, der Ihre verschiedenen Organisationen leitet, sind reichhaltige Beschreibungen, alternative Perspektiven, die Welt zu sehen. Wenn sie zutreffend sind, dann wissen Sie, was Sie damit tun können."

Für den eiligen Leser stellt sich jedoch angesichts der Stofffülle das Problem der Selektion. *Empfehlenswert ist in solch einem Fall der Beginn mit dem 4. Kapitel, um den Text von dort aus je nach Vertiefungsinteresse zu sichten.* Einem Hypertext der "Computer Mediated Communication" ähnlich, wird das Lesen dann vielgestaltig, komplex, ja assoziativ. Das rhizomatische Bild unterschiedlicher Pfade und Verweisungen formt neue Gedankenbilder, die sich aus dem Zusammenspiel von Text und Leserinteresse ergeben. Da die vorgestellten Sachverhalte immer auf einer Mikro- und einer Makroebene verwoben sind, steht nicht die monolithische Gedankenführung *einer* Betrachtungsebene im Vordergrund, sondern die Gesamtschau vieler Aspekte. Damit sei nicht der Beliebigkeit - im Sinne von "anything goes!" - das Wort geredet. Dieses wissenschaftstheoretische Motto von Paul Feyerabend kann aber durchaus für die individuelle Rezeption gelten: *Der Text möge sich den Bedürfnissen jeder Leserin und jedes Lesers individuell erschließen:* dem Sozialwissenschaftler als Basistext, dem Betriebspraktiker als Reflexionsgrundlage, dem Kommunikationsverstörten - und wer ist das nicht gelegentlich - als Begleitung und Ermutigung.

Hamburg, im Mai 1997

Anton Hahne