



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Besprechungsraum vs. Kaffeeküche
Stellenwert und Gegenüberstellung der formellen und informellen
Kommunikation in Unternehmen

Verfasserin

Sabrina Mayer, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer: Ing. Mag. rer. soc. oec. Dr. phil. Klaus Lojka

Danksagung

Mein Dank gilt Ing. Mag. rer. soc. oec. Dr. phil. **Klaus Lojka**, der mir als Betreuer dieser Magisterarbeit kompetent und wissend zur Seite gestanden ist und stets konstruktive Ratschläge parat hatte.

Mein Dank gilt **meinen Eltern**, die mich durch mein gesamtes Studium unterstützend begleitet, mich in allen meinen Entscheidungen ermutigt und mich somit immer gefördert haben.

Mein Dank gilt **Philip**, der während meiner Studienzeit, besonders in der letzten Phase, immer verständnisvoll sowie geduldig war und als interessierter Zuhörer zu jeder Zeit ein offenes Ohr hatte und mit Rat und Tat zur Seite stand.

Mein Dank gilt **Sabine**, die ihre Erfahrungen mit mir teilte und als beratende Gesprächspartnerin stets verfügbar war.

Mein Dank gilt **Martin**, der mich mit seiner konstruktiven Kritik kompetent unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Kommunikation – ein Begriffsverständnis	4
1.1 Menschliche Kommunikation als kommunikatives Handeln	4
1.2 Verständigung und Lebenswelt als Basis der Kommunikation	6
1.2.1 Verständigung	6
1.2.2 Die Differenz von System und Lebenswelt	7
1.3 Menschliche Kommunikation – die pragmatischen Axiome	8
2. Kommunikation in Unternehmen	11
2.1 Soziale Netzwerke	11
2.1.1 Idealtypische Kommunikationsstrukturen.....	14
2.2 Arbeit und Kommunikation	15
2.2.1 Menschliche Bedürfnisse in der Arbeitswelt.....	15
2.2.2 Kommunikation und Kooperation unter Mitarbeitern	17
3. Motivation in der Arbeit	19
3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow	19
3.1.1 Die E.R.G.-Theorie nach Alderfer	20
3.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	21
4. Unternehmenskommunikation	23
4.1 Definition.....	23
5. Interne Kommunikation	25
5.1 Definition.....	25
5.1.1 Merkmale	26
5.2 Ziele und Aufgaben.....	26
5.2.1 Allgemeine Ziele und Aufgaben.....	26
5.2.2 Arbeiterorientierte Ziele	29
5.2.3 Zusammenfassung der Ziele	30
5.3 Nutzen der internen Kommunikation	32
5.4 Interne Kommunikation und Unternehmenskultur	33
5.4.1 Kommunikationskultur	33
5.5 Werkzeuge der internen Kommunikation	34
5.6 Hauptkommunikationskanäle der internen Kommunikation	37
5.6.1 Das Intranet.....	37
5.6.2 Die Mitarbeiterzeitung.....	38
5.6.3 Das persönliche Gespräch	39

5.7 Wege der internen Kommunikation.....	40
5.7.1 Die Abwärtskommunikation.....	40
5.7.2 Die Aufwärtskommunikation.....	41
5.7.3 Der wechselseitige Dialog.....	42
5.8 Ausblick: Entwicklung und Trends der internen Kommunikation.....	43
5.9 Exkurs: externe Kommunikation.....	47
6. Formelle und informelle Kommunikation in Unternehmen.....	49
6.1 Definition.....	49
6.2 Klassischer Strukturalismus vs. Human-Relations-Bewegung.....	50
6.2.1 Der Human-Resources-Ansatz.....	52
6.3 Die Relevanz der informellen Kommunikation.....	53
6.4 Die informelle erfahrungsgeladene Kooperation.....	56
6.4.1 Merkmale.....	57
6.5 Förderung der informellen Kommunikation.....	58
6.5.1 Modelle zur Unterstützung.....	59
6.6 Exkurs: Das Gerücht.....	60
6.7 Stellenwert der informellen Kommunikation.....	63
7. Methode.....	67
7.1 Das Experteninterview.....	67
7.1.1 Das theoriegenerierende Experteninterview.....	68
7.2 Das Leitfadeninterview.....	69
7.2.1 Aufbau.....	70
8. Analyse.....	73
8.1 Auswertung nach Meuser und Nagel (2005).....	74
8.2 Untersuchungsobjekt und Stichprobe.....	77
8.2.1 Pretest.....	78
8.3 Forschungsfragen und Hypothesen.....	78
9. Auswertung.....	82
9.1 Hypothesenüberprüfung.....	82
9.2 Hypothesengenerierung.....	93
9.3 Der Stellenwert des Informellen: drei Typen von Unternehmen.....	96
9.3.1 Die Etablierten.....	96
9.3.2 Die Anfänger.....	97
9.3.3 Die Aufholbedürftigen.....	98
Conclusio.....	101
Quellenverzeichnis.....	104

Anhang.....	110
Lebenslauf	112
Abstract (Deutsch)	114
Abstract (Englisch)	115

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Das kommunikative Handeln.....	5
Abb. 2 Bedürfnispyramide nach Maslow.....	20
Abb. 3 Das Praxisfeld der internen Kommunikation.....	31

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Idealtypische Kommunikationsstrukturen	14
Tab. 2 Werkzeuge der internen Kommunikation.....	35
Tab. 3 Stellenwert der informellen Kommunikation - drei Typen von Unternehmen	100

Anmerkung: werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Einleitung

Die Kommunikation innerhalb Unternehmen ist von großer Bedeutung. Der Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Management, aber vor allem auch unter den Mitarbeitern selbst, ist unerlässlich für einen erfolgreichen Betrieb. Dennoch handelt es sich bei der internen Kommunikation um einen Unternehmensbereich, bei welchem in beinahe jedem Unternehmen Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Besonders kontrovers diskutiert wird dabei das Thema der formellen und informellen Kommunikation innerhalb der Unternehmenskommunikation. Formelle Kommunikationsstrukturen sind seit Langem fester und akzeptierter Bestandteil in Unternehmen. Die informellen Kommunikationsabläufe werden jedoch bis heute teilweise kritisch betrachtet und mit Vorurteilen bedacht. Zudem wurde deren Bedeutung lange Zeit bei der Analyse von Unternehmen unterschätzt. Heutzutage ist jedoch die Relevanz der informellen Kommunikation durch Untersuchungen bestätigt. Es zeigt sich, dass vor allem die informellen Kommunikationsprozesse große Bedeutung haben.

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit fokussiert somit die Frage, ob die Relevanz der informellen Kommunikation, wie sie in theoretischen Ansätzen bestätigt wird, von den Mitarbeitern sowie Unternehmen erfasst wird. Es geht darum zu zeigen, ob der Stellenwert der informellen Kommunikation erkannt wird und Maßnahmen zur Förderung gesetzt werden. Dabei steht vor allem die Kommunikation unter den Mitarbeitern selbst, und nicht die Kommunikation vom Unternehmen zu dessen Beschäftigten im Mittelpunkt, da vor allem zwischen den Mitarbeitern informelle Prozesse von großer Bedeutung sind. Somit wird die formelle und informelle Kommunikation unter Mitarbeitern in Unternehmen gegenübergestellt. Es wird gezeigt, welche Maßnahmen in Unternehmen gesetzt werden, damit sich die Mitarbeiter sowohl formell als auch informell untereinander austauschen können. Im Zusammenhang damit wird einerseits ersichtlich, welche Instrumente der formellen und informellen internen Kommunikation von den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden und andererseits, welche dieser Instrumente von den Mitarbeitern verwendet bzw. bevorzugt werden. Somit wird deutlich, auf welcher Kommunikationsart in den Unternehmen der Schwerpunkt liegt. Ziel ist es, das Verhältnis zwischen formeller und informeller Kommunikation unter den Beschäftigten und in den Unternehmen darzulegen und gleichzeitig den Stellenwert des Informellen zu eruieren.

Da Organisationen auf Kommunikation basieren und untrennbar mit menschlicher Kommunikation in Verbindung stehen, ist die Analyse der formellen und informellen internen Kommunikation in Unternehmen bedeutend. Durch die Gegenüberstellung von formeller und informeller Kommunikation unter Mitarbeitern und die Betrachtung des Stellenwerts

des Informellen, kann das Verständnis rund um die interne Kommunikation in Unternehmen gefördert werden. Des Weiteren wird gezeigt, ob die Relevanz der informellen Kommunikation erkannt wird oder ob hier Handlungs- bzw. Aufholbedarf besteht. Wenn die Strukturen, Mittel und Möglichkeiten für formelle als auch informelle Kommunikation in einem Unternehmen nicht gegeben sind und die Bedeutung des Informellen nicht erkannt wird, wird den Beschäftigten die Kommunikation am Arbeitsplatz und nicht zuletzt auch die Arbeit selbst erschwert. Erkenntnisse zu diesem Thema können Unternehmen und deren Mitarbeitern somit zu einem erfolgreicherem Arbeiten verhelfen und Aufmerksamkeit für die informelle Kommunikation schaffen. Eine funktionierende Mitarbeiterkommunikation, besonders unter den Mitarbeitern selbst, ist oft der Schlüssel zum Erfolg.

Die forschungsleitenden Fragen beziehen sich somit auf die Kommunikationsmittel, welche in Unternehmen für die formelle Kommunikation verwendet und auf die Maßnahmen, welche für die informelle Kommunikation gesetzt werden. Zudem geht es darum zu zeigen, welche Mittel für die informellen Kommunikationsprozesse von den Beschäftigten selbst genutzt und wie diese informellen Prozesse bewertet werden, um weiterführend dazulegen, welche der beiden Kommunikationsformen, formell oder informell, von den Mitarbeitern bevorzugt wird. Darüber hinaus wird in Erfahrung gebracht, mit welchen Funktionen die informelle Kommunikation in Verbindung gesetzt wird, welche Themen im Rahmen dieses Kommunikationsprozesses besprochen werden und inwieweit die informelle Kommunikation den Arbeitsprozess beeinflusst. Zuletzt beziehen sich die forschungsleitenden Fragen außerdem darauf, welcher Kommunikationsart eine höhere Effizienz zugeschrieben wird und auf welcher schlussendlich der Schwerpunkt in der internen Unternehmenskommunikation liegt.

Zunächst setzt sich diese Arbeit mit dem Kommunikationsbegriff an sich auseinander, wobei die für diese Forschung relevante zwischenmenschliche Kommunikation fokussiert wird. Im Rahmen dessen wird die menschliche Kommunikation als kommunikatives Handeln betrachtet und weiterführend Verständigung und Lebenswelt als Basis der Kommunikation diskutiert. Daran anschließend werden die pragmatischen Axiome der menschlichen Kommunikation von Watzlawick et al. (1969) vorgestellt. Des Weiteren wird die Kommunikation in Unternehmen innerhalb sozialer Netzwerke thematisiert, wobei deren Bedeutung, Merkmale und idealtypische Kommunikationsstrukturen aufgezeigt werden. Bevor weiterführend auf die interne Kommunikation eingegangen wird, werden zudem im Rahmen der beiden Aspekte Arbeit und Kommunikation, die menschlichen Bedürfnisse in der Arbeitswelt betrachtet und das Thema Kooperation und Kommunikation unter Mitarbeitern thematisiert. Es erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Beschäf-

tigten von Unternehmen als Individuen mit Bedürfnissen. Des Weiteren steht das Thema Motivation im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei werden die zentralen Ansätze der Inhaltstheorien zur Motivation, die für diese Arbeit relevant sind, zum Thema gemacht: die Bedürfnispyramide nach Maslow, die E.R.G.-Theorie nach Alderfer und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.

Anschließend an die theoretischen Überlegungen zur Kommunikation im Allgemeinen und zur Kommunikation in Unternehmen im Besonderen, wird zunächst die Unternehmenskommunikation definiert, welche der internen Kommunikation übergeordnet ist. Weiterführend wird die interne Kommunikation an sich thematisiert. Neben ihren Merkmalen sowie Aufgaben und Zielen, werden ihr Nutzen und ihr Zusammenhang mit der Unternehmenskultur betrachtet. Zudem werden die Werkzeuge sowie Hauptkommunikationskanäle und -wege der internen Kommunikation vorgestellt. Abschließend wird ein Ausblick bezogen auf die Trends und die Entwicklung der internen Kommunikation getätigt. Im Rahmen dieses Kapitels wird außerdem ein Exkurs hinsichtlich der externen Kommunikation unternommen, da die interne Kommunikation nicht unabhängig von diesem weiteren Teil der Unternehmenskommunikation betrachtet werden kann.

Nachdem das Feld der internen Kommunikation beleuchtet wurde, wird die formelle und informelle Kommunikation in den Vordergrund gerückt. Hier werden insbesondere die Bedeutung, die Förderung und der Stellenwert der informellen Kommunikation als neuer Forschungsgegenstand im Gegensatz zur formellen Kommunikation betrachtet. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der informellen Kommunikation, wird zudem das Gerücht thematisiert. Des Weiteren werden die für diese Arbeit zentralen Ansätze des klassischen Strukturalismus und der Human-Relations-Bewegung vorgestellt.

Im Anschluss an die Betrachtung der internen Kommunikation einerseits und der formellen und informellen Kommunikation in Unternehmen andererseits, wird die wissenschaftliche Methode, mit welcher im Rahmen der Forschung gearbeitet wurde, thematisiert. Somit wird das Experten- und Leitfadeninterview näher beleuchtet. Außerdem wird das Auswertungsverfahren für die durchgeführten leitfadengestützten Experteninterviews erklärt sowie Untersuchungsobjekt, Stichprobe und Forschungsfragen vorgestellt. Weiterführend erfolgen die ausführliche Auswertung der Experteninterviews und die Darstellung der Ergebnisse, wobei aufgrund der qualitativen Forschung sowohl Hypothesen generiert als auch bereits aufgestellte Hypothesen überprüft werden. Abschließend werden die drei Typen von Unternehmen, welche im Rahmen der Untersuchung hinsichtlich ihrer Einstellung zum Informellen identifiziert werden konnten, vorgestellt und diskutiert.

1. Kommunikation – ein Begriffsverständnis

Der Kommunikationsbegriff ist vielfältig und durch zahlreiche Definitionen je nach Theorie und Perspektive geprägt. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen auf jede einzelne einzugehen und das gesamte Spektrum der Kommunikationstheorien abzubilden. Daher wird vor allem auf die für diese Arbeit relevante zwischenmenschliche Kommunikation eingegangen. Diese ist für die interne Kommunikation in Unternehmen im Allgemeinen sowie für die Kommunikation unter den Mitarbeitern im Besonderen bedeutend, denn „Kommunikation ist eine grundlegende Bedingung für die Erreichung von Unternehmenszielen.“ (Thode, 2003: 71)

1.1 Menschliche Kommunikation als kommunikatives Handeln

Kommunikation kann sowohl im weiteren als auch im engeren Sinn unterschieden werden. Die Kommunikation im weiteren Sinn umfasst alle Prozesse der Informationsübertragung, wobei technische, psychische, physische und biologische sowie soziale Systeme zur Informationsvermittlung miteinbezogen werden. (vgl. Pürer, 2003: 59) Die Kommunikation im engeren Sinn meint hingegen, einen Vorgang der Verständigung und der Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen. (vgl. Maletzke, 1963: 18) Pürer fügt hinzu, dass die Kommunikation zwischen Menschen schlussendlich eine Form sozialen Handelns darstellt, „das mit subjektiven Sinn verbunden sowie auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen ist.“ (Pürer, 2003: 59) Da in dieser Arbeit die Kommunikation zwischen Menschen im Rahmen der internen Kommunikation im Mittelpunkt steht, soll diese nun näher betrachtet werden.

„Ein kommunizierender Mensch ist einer, der etwas im Hinblick auf (mindestens) einen anderen Menschen tut – er handelt also zutiefst sozial.“ (Burkart, 2002: 25) Denn das kommunikative Handeln wird explizit und bewusst in die Richtung eines anderen Menschen hin ausgerichtet. Dabei ist das soziale bzw. kommunikative Handeln durch einen intentionalen Charakter geprägt. (vgl. ebd., S. 25) Zwei Ziele sind im Rahmen dieses intentionalen Charakters zu unterscheiden (vgl. ebd., S. 26 ff.): erstens besitzt jeder, der kommunikativ handelt, eine allgemeine Intention, nämlich die Verwirklichung des Mitteilungs-Charakters seiner kommunikativen Handlung, da eine bestimmte Bedeutung mit jemand anderen geteilt werden soll. Jede kommunikative Handlung verfolgt somit das konstante Ziel der Verständigung zwischen den Kommunikationspartnern. Dieses Ziel wird erreicht, wenn die Kommunikationspartner die jeweils gemeinten Bedeutungen auch wirklich miteinander teilen. Neben dieser allgemeinen Intention besitzt jeder kommunika-

tiv Handelnde zweitens eine spezielle Intention. Dies bedeutet, dass er seine kommunikative Handlung aus einem bestimmten Interesse heraus setzt, welches wiederum erst die kommunikative Handlung entstehen lässt. Es wird somit das variable Ziel verfolgt, seine Interessen in der kommunikativen Handlung zu realisieren. (vgl. Abb. 1) Dieses Ziel ist dann erreicht, wenn die konkret erwarteten Folgen tatsächlich realisiert werden. Dabei sind die zu realisierenden Interessen eher inhalts- oder situationsbezogen. Inhaltsbezogene Interessen meinen, dass der Inhalt der kommunikativen Handlung mehr oder weniger von dem zu realisierenden Interesse bestimmt wird. Dagegen bedeutet ein situationsbezogenes Interesse, dass der Inhalt der kommunikativen Handlung nicht unmittelbar von dem zu realisierenden Interesse bestimmt wird.

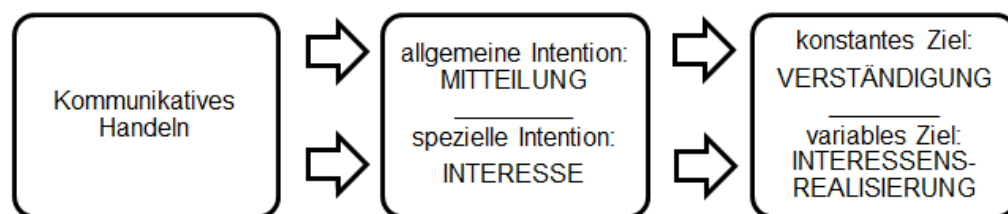


Abb. 1 Das kommunikative Handeln

(Eigene Darstellung nach Burkart, 2002: 27)

Zusammenfassend bedeutet kommunikatives Handeln nach Burkart, dass neben „dem konstanten Ziel der Verständigung mit unserem Kommunikationspartner stets auch die Realisierung von (inhalts- und/oder situationsbezogenen) Interessen, die den eigentlichen Anlaß [sic!] unserer kommunikativen Aktivität darstellen und diese überhaupt erst hervorbringen“, verfolgt wird. (ebd., S. 29)

Die menschliche Kommunikation selbst liegt laut Burkart jedoch erst dann vor, wenn ein wechselseitig stattfindender Prozess der Bedeutungsvermittlung vorherrscht. Erst wenn mindestens zwei Individuen ihre kommunikativen Handlungen „nicht nur wechselseitig aufeinander richten, sondern darüber hinaus auch die allgemeine Intention ihrer Handlungen (= Bedeutungsinhalte miteinander teilen zu wollen) verwirklichen können und damit das konstante Ziel (= Verständigung) jeder kommunikativen Aktivität erreichen“, handelt es sich um menschliche Kommunikation. (ebd., S. 32)

1.2 Verständigung und Lebenswelt als Basis der Kommunikation

Der Begriff des kommunikativen Handelns wurde im vorherigen Kapitel nach Burkart definiert. Dieser leitet sich von der Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas ab, wobei er sich nicht vollkommen mit dem Begriffsverständnis von Habermas deckt, aber auch nicht im Widerspruch zu diesem steht. (vgl. ebd., S. 26) Die Thematisierung des Begriffs des kommunikativen Handelns nach Burkart wurde gewählt, da im Gegensatz zu Habermas neben der Verständigung, die eigene Interessensrealisierung gleichermaßen im Mittelpunkt steht und beide Aspekte für Mitarbeiter in Unternehmen im Rahmen der Kommunikation relevant sind.

Die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas gibt jedoch weiterführend auch Aufschluss über den Prozess der Verständigung als auch über die Differenz von System und Lebenswelt. Da beide Aspekte für die Kommunikation unter Mitarbeitern in Unternehmen relevant sind, wird im Folgenden näher darauf eingegangen.

1.2.1 Verständigung

Im vorherigen Kapitel wurde das kommunikative Handeln an sich mit dem konstanten Ziel der Verständigung beschrieben, was erreicht wird, wenn die Kommunikationspartner die jeweils gemeinten Bedeutungen miteinander teilen. Nun bleibt noch die Frage offen, wie und wann die gemeinten Bedeutungen miteinander geteilt werden können. Hier schließt die Kommunikationstheorie von Habermas an, in deren Mittelpunkt der Prozess der Verständigung, von seinem humanspezifischen Grundbedingungen her, steht. (vgl. Burkart, 2002: 436) Seine Universalpragmatik hat die Aufgabe, „universale Bedingungen möglicher Verständigung zu identifizieren und nachzukonstruieren.“ (Habermas, 1976: 174) Dabei spricht Habermas von universalen Ansprüchen, die nicht nur vom kommunikativ Handelnden, der mit seiner Sprechhandlung an einem Verständigungsprozess teilnehmen möchte, anerkannt werden müssen, sondern auch von dessen Kommunikationspartner. (vgl. Burkart, 2002: 437) Folgende universale Ansprüche müssen daher in der Kommunikation Gültigkeit finden, um einen Verständigungsprozess hervorzurufen (vgl. Habermas, 1976: 207 f.):

- Verständlichkeit: der kommunikativ Handelnde muss sich verständlich ausdrücken und daher seine Sätze und Ausdrücke an der Grammatik der gesprochenen Sprache orientieren.
- Wahrheit: die Äußerung muss für die Beteiligten als wahr gelten. Es muss somit ein wahrer Inhalt mitgeteilt werden.

- Wahrhaftigkeit: der Sprecher muss die Absicht haben, sich tatsächlich verständlich zu machen und muss daher auch seine Intentionen wahrhaftig äußern, damit der Hörer die Äußerung auch glauben kann. (vgl. Burkart, 2002: 438)
- Richtigkeit: die Äußerung muss hinsichtlich der gesellschaftlich anerkannten Erwartungen richtig sein, damit der Hörer die Äußerungen akzeptieren kann.

Kritisch zu bemerken ist, dass Habermas den Geltungsansprüchen große Bedeutung zuschreibt und somit Abstrahierungen und Idealisierungen bezüglich Kommunikation vornimmt. Kommunikationsstörungen, ironisches Sprechen, verschiedene Lebensumstände der Beteiligten usw. werden im Rahmen der Geltungsansprüche nicht berücksichtigt. (vgl. Treibel, 2006: 169)

1.2.2 Die Differenz von System und Lebenswelt

In der Gesellschaftstheorie von Habermas sind die Begriffe Lebenswelt und System zentral. Die Lebenswelt ist für Habermas der selbstverständliche Hintergrund des kommunikativen Handelns von Individuen. Sie bildet das Konglomerat des früheren und jetzigen Umfelds und somit der sozialen Herkunft und Gruppenzugehörigkeit. Die Individuen entnehmen ihrer Lebenswelt die Ressourcen ihres Handelns. Dabei sind für Habermas die kommunikativen Möglichkeiten einer Gesellschaft in der Lebenswelt enthalten. Da sich die Individuen ihrem lebensweltlichen Wissen sicher sind, wird dieses nicht ständig problematisiert und zum Thema gemacht. Erst wenn die Handelnden in einen Diskurs eintreten, begeben sie sich aus der Selbstverständlichkeit ihrer Lebenswelt heraus. In der Lebenswelt werden sämtliche Handlungen und Orientierungen koordiniert, wodurch sie die gesellschaftlich fundamentale Sozialintegration leistet. (vgl. Treibel, 2006: 173 f.) Die Lebenswelt stellt dabei den Komplementärbegriff zum kommunikativen Handeln dar, denn sie reproduziert sich über kommunikatives, an der intersubjektiven Verständigung orientiertes Handeln. (vgl. Brunkhorst et al., 2009: 374)

Im Rahmen der Lebenswelt bilden Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit die strukturellen Komponenten: „Kultur nenne ich den Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in einer Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen. Gesellschaft nenne ich die legitimen Ordnungen, über die die Kommunikationsteilnehmer ihre Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen regeln und damit Solidarität sichern. Unter Persönlichkeit verstehe ich die Kompetenzen, die ein Subjekt sprach- und handlungsfähig machen, also instandsetzen, an Verständigungsprozessen teilzunehmen und dabei die eigene Identität zu behaupten.“ (Habermas, 1981: 209)

Der Begriff der Lebenswelt wird schließlich durch den System-Begriff zurückgedrängt. „Systeme sind für Habermas diejenigen gesellschaftlichen Bereiche, in denen das zweckrationale Handeln in Reinkultur vorkommt.“ (Treibel, 2006: 174) Obwohl sich System und Lebenswelt entkoppeln, werden die Bereiche der Lebenswelt durch die Macht der Systeme beeinträchtigt. Somit wird auch das Privatleben immer mehr von marktkonformen und rationalistischen Kalkülen bestimmt. Schlussendlich kommt es zur Kolonialisierung der Lebenswelt, was eine völlige Unterwerfung der Lebenswelt und ihrer Komponenten unter das System bedeutet. In der zweistufigen Gesellschaftstheorie werden die System- und Lebensweltperspektive verbunden, wodurch soziale Phänomene und Prozesse immer von zwei Seiten aus betrachtet werden können. (vgl. ebd., S. 174 f.)

Auf Organisationen bezogen meint Habermas, dass es innerhalb dieser nicht verzerrte Kommunikation und Handlungsbereiche gibt, in welchen sich Interaktionen über Verständigung vernetzen. Trotzdem handeln Organisationsmitglieder kommunikativ unter Vorbehalt, „weil sie wissen, daß sie nicht nur im Ausnahme-, sondern auch im Routinefall auf formelle Regelungen rekurrieren können, ohne genötigt zu sein, einen Konsens durch verbale Auseinandersetzung zu erzielen.“ (Hahne, 1998: 143 f.)

1.3 Menschliche Kommunikation – die pragmatischen Axiome

„Menschliche Kommunikation“ – Der 1969 erschiene Klassiker von Watzlawick, Beavin und Jackson versucht das Wesen der zwischenmenschlichen Kommunikation zu erfassen und skizziert dafür insgesamt fünf Axiome. Diese werden nun aufgrund ihrer Bedeutung für die zwischenmenschliche Kommunikation, welche für diese Arbeit grundlegend ist, beschrieben. Zu beachten ist jedoch, dass die Autoren darauf hinweisen, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Endgültigkeit erhoben wird. (vgl. Watzlawick et al., 1969: 50).

1. Axiom

Das erste und bekannteste Axiom von Watzlawick et al. beschreibt die Tatsache, dass es unmöglich ist nicht zu kommunizieren. Kommunikation umfasst nämlich nicht nur Worte, sondern auch Verhalten jeder Art. Das bedeutet, dass auch paralinguistische Phänomene, wie Tonfall, Lachen oder Pausen, sowie Körperhaltung und Ausdrucksbewegungen Kommunikation sind. Dabei ist zu beachten, dass alles Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation Mitteilungscharakter hat und somit ständig kommuniziert wird. (vgl. ebd., S. 51) „Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben

alle Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst.“ (ebd., S. 51)

Watzlawick et al. folgern daraus: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (ebd., S. 50 f.)

2. *Axiom*

Das zweite Axiom beschäftigt sich mit den Inhalten von Mitteilungen. Zunächst enthält jede Mitteilung vor allem Information, davon unabhängig, ob diese wahr oder falsch, gültig oder ungültig ist. Darüber hinaus beinhaltet jede Mitteilung einen Hinweis darauf, wie der Sender die Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte. Dieser zweite, genauso wichtige, jedoch weniger offensichtliche Inhalt, bezieht sich auf die persönliche Stellungnahme des Senders zu seinem Gegenüber und definiert somit die Beziehung zwischen Sender und Empfänger aus der Sicht des Senders. (vgl. ebd., S. 53) Es gibt somit in jeder Mitteilung einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei der Inhaltsaspekt die Informationen vermittelt und der Beziehungsaspekt darauf hinweist, wie die Informationen aufzufassen sind. (vgl. ebd., S. 55)

Das zweite Axiom besagt somit: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“ (ebd., S. 56)

3. *Axiom*

Das dritte Axiom stellt die Interaktion als grundlegende Eigenschaft der Kommunikation in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei liegt jeder Interaktion eine Struktur zugrunde, welche als Interpunktion von Ereignisfolgen definiert wird. Bei menschlichen Interaktionen beinhaltet jedes Ereignis gleichzeitig Reiz, Reaktion und Verstärkung. Es handelt sich somit um eine Kette von triadischen Gliedern, wobei jedes einzelne Glied eine Folge von Reiz, Reaktion und Verstärkung ist. (vgl. ebd., S. 57)

Watzlawick et al. definieren daher das dritte Axiom wie folgt. „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“ (ebd., S. 61)

4. *Axiom*

Das vierte Axiom von Watzlawick et al. geht davon aus, dass die menschliche Kommunikation grundsätzlich zwei unterschiedliche Weisen kennt, in denen Objekte dargestellt und somit zum Gegenstand von Kommunikation gemacht werden können: Namen oder

Analogien. Diese beiden Ausdrucksmöglichkeiten entsprechen den analogen und digitalen Kommunikationsformen. Namen sind schlichtweg Worte, die einen bestimmten Gegenstand ausdrücken. Analogien hingegen sind grundsätzliche Ähnlichkeitsbezeichnungen für einen Gegenstand. Beispielsweise stellt eine Zeichnung eine Analogie dar. (vgl. ebd., S. 62)

Das vierte Axiom lautet: „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 dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax.“ (ebd., S. 68)

5. *Axiom*

Das fünfte Axiom beschäftigt sich schlussendlich mit symmetrischen und komplementären Interaktionen. Symmetrische Interaktionen stehen für Beziehungen die auf Gleichheit beruhen, da das Verhalten der beiden Partner sozusagen spiegelbildlich ist. Sie streben daher nach Verminderung von Unterschieden zwischen den Partnern. Komplementäre Interaktionen hingegen meinen Beziehungen, wo das Verhalten des einen Partners, das des anderen ergänzt. Diese basieren auf sich gegenseitig ergänzende Unterschiedlichkeiten. (vgl. ebd., S. 69)

Das fünfte Axiom von Watzlawick et al. lautet daher wie folgt: „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“ (ebd., S. 70)

2. Kommunikation in Unternehmen

Im Folgenden steht die Kommunikation in Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei werden zunächst soziale Netzwerke innerhalb von Betrieben und ihre idealtypischen Strukturen thematisiert, um weiterführend menschliche Bedürfnisse in der Arbeitswelt sowie Kommunikation und Kooperation im Rahmen der Aspekte Arbeit und Kommunikation zu diskutieren.

2.1 Soziale Netzwerke

In Unternehmen sind personale Netze bzw. Netzwerke keine Seltenheit. Sie beschreiben unterschiedliche Organisationsmaßnahmen und verschiedene Ausschnitte der Betriebsrealität (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 73). Dabei fokussiert der Netzwerkansatz die sozialen Interaktionen und somit die zwischenmenschlichen Beziehungen. (vgl. Schenk, 1984: 30) Da vor allem informelle und latente Netze für die alltägliche Arbeit eine besondere Rolle spielen (vgl. ebd., S. 78), ist die Betrachtung von Netzwerken für die Ausführungen zur internen und vor allem informellen Kommunikation in dieser Arbeit relevant.

Netzwerke sind Strukturen, welche aus zwischenmenschlichen Kontakten unter Gruppenmitgliedern resultieren. (vgl. Thode, 2003: 74) Intraorganisationale Netzwerke „stellen ein Beziehungsgefüge aus selbstständigen Organisationseinheiten eines Unternehmens dar, welches von der hierarchischen Struktur abweicht bzw. welches sich durch intensive, direkte und partnerschaftliche Beziehungen auszeichnet.“ (Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 154)

Mit dem organisationalen Netzwerk werden vor allem kurze Dienstwege, flexible Aufgabenzuweisungen sowie Lernchancen und soziale Kontakte in Verbindung gebracht. (vgl. Staehle, 1999: 772) Dabei geht es zudem darum, kreative Leistungen zu fördern, welche durch hierarchische Organisationsstrukturen gehemmt werden, jedoch für Innovationen notwendig sind. Die Besonderheit der informellen Netze liegt vor allem darin, dass sie an keinen bestimmten Zweck gebunden sind. Für die alltägliche Arbeit sind sie deswegen so wichtig, weil auf sie situativ zurückgegriffen werden kann und sie somit eine ergänzende und absichernde Ressource für die Mitarbeiter darstellen. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 77 f.) Sie berücksichtigen Teile des sozialen Lebens, welche sich nicht mit formalen Interaktionen abdecken lassen. (vgl. Schenk, 1984: 37)

„Ein wesentlicher Vorzug des Netzwerkkonzepts im Kontext von Organisationen dürfte somit darin liegen, daß [sic!] es besonders auf informale Kommunikationsstrukturen

aufmerksam macht; denn Netzwerke können gewissermaßen relativ unvorhergesehen bzw. spontan aus den täglichen Interaktionen der Organisationsmitglieder erwachsen [...].“ (ebd., S. 248)

Zentrale Merkmale von Netzwerken sind im Allgemeinen (Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 153):

- Geringe Zentralisierung bzw. Formalisierung hinsichtlich der Führung, Organisation etc.;
- Fehlen eines zentralen Steuerungsorgans (keine Entscheidungs- bzw. Weisungsrechte);
- Sehr flexible Gestaltungsmöglichkeiten.

Netzwerke sind aufgrund ihrer Flexibilität sowie Fähigkeit zur ständigen Neukonfiguration und zur Überwindung von festgefahrenen Sozialbeziehungen äußerst wertvoll für Unternehmen. Dabei muss beachtet werden, dass diese wertvolle Ergänzungsfunktion der Netze für die formale Organisation nicht ohne diese selbst möglich wäre, da die Netze auf die klassischen Organisationsstrukturen angewiesen sind. Schlussendlich kann jedoch kein Unternehmen, vor allem wenn es stark formalisiert ist, auf personale Netze verzichten, (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 79) denn diese erschaffen „den für die Arbeitsprozesse stabilisierenden und für die Unternehmen notwendigen sozialen ‘Kitt‘“. (ebd., S. 79) Soziale Netzwerke von Mitarbeitern sind als soziales Kapital einzustufen, welches als Indikator für Lebenszufriedenheit und soziale Integration gilt sowie soziale Sicherheit bietet. Für die Beschäftigten ist es von zentraler Bedeutung in eine größere soziale Struktur, wie ein Unternehmensnetzwerk, eingebunden zu sein. (vgl. Götzenbrucker, 2005: 3 f.) Zudem ist es in einem dynamischen Umfeld für die Mitarbeiter wesentlich, sowohl Teil von formellen als auch informellen Kommunikationsnetzen zu sein, da die Informationsbasis davon abhängig ist, mit wem Kommunikation betrieben wird und wer die Austauschpartner sind. (vgl. Mast, 2010: 184)

„Soziale Netzwerke bestehen zusammenfassend aus einer Vielzahl verschiedenartiger Typen sozialer Beziehungen zwischen Individuen oder sozialen Positionen (Rollen-set).“ (Schenk, 1984: 39) Soziale Beziehungen stellen somit die Basis sozialer Netzwerke dar, wobei die Art der Beziehungen, beispielweise formell oder informell, die Größe und Funktion von Netzwerken beeinflusst. (vgl. ebd., S. 65) Dabei sind Netzwerke hinsichtlich ihrer Bandbreite sozialer Beziehungen fast grenzenlos. Sie durchziehen auf sehr vielfältige Weise selbst soziale Gruppen und Organisationen, wobei sie sowohl als institutionalisierte als auch nicht-institutionalisierte Beziehungen zum Vorschein kommen.

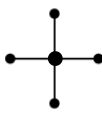


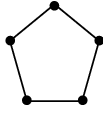
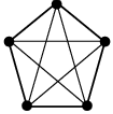
(vgl. ebd., S. 39) Ein soziales Netzwerk ist mehr als ein Kommunikationsnetzwerk. Neben dem Austausch von Informationen, sind soziale Netzwerke vor allem in Organisationen auch für Transaktionen und somit beispielsweise dem Austausch von Gütern und Diensten gut. Zudem gehört zu den Inhalten sozialer Netzwerke Sympathiebeziehungen sowie Kontroll-, Einfluss- und Machtbeziehungen. (vgl. ebd., S. 245)

Laut Bolte und Porschen sind die zwei Schlüsselfaktoren für die Entstehung und Nutzung von Netzen persönliche Beziehungen und Kontakte sowie Vertrauen. „Im Endeffekt sind personale Netze der Mitarbeiter das Ergebnis der Verdichtung ihrer persönlichen Kontakte.“ (Bolte/Porschen, 2006: 80) Dabei berücksichtigen diese Netze, dass persönliche Kontakte innerhalb funktionaler Arbeitsabläufe äußerst wichtig für die Abwicklung von Arbeitsaufgaben sind. Damit wird gleichzeitig auf den Stellenwert des Menschen innerhalb der Organisation hingedeutet. (vgl. ebd., S. 80) Der zweite Schlüsselfaktor, das Vertrauen, ist notwendig, damit die personalen Netze stabil bleiben. Die Struktur von Netzen baut auf die dahinter stehenden persönlichen Beziehungen auf, wobei für stabile Netzwerkbeziehungen immer ein Bemühen um diese persönlichen Beziehungen notwendig ist. Das bedeutet, dass diese gepflegt werden müssen, um Vertrauensverhältnisse zu schaffen. Vor allem bei Großunternehmen mit oftmals lokal weit verteilten Einheiten, muss versucht werden, die persönlichen Kontakte auch über weite Entfernungen hinweg zu pflegen. Um Vertrauensverhältnisse aufzubauen bzw. zu stabilisieren ist somit eine gewisse Regelmäßigkeit der Begegnungen notwendig, wo sich Mitarbeiter von verschiedenen Standorten näher kennenlernen und austauschen können. Im nächsten Schritt helfen gemeinsame Erfahrungen bei der Zusammenarbeit, um Vertrauen aufzubauen. (vgl. ebd., S. 83) „Die Bereitstellung von materiellen und symbolischen Ressourcen und die aktive Unterstützung durch Vorgesetzte sind nicht nur notwendige Rahmenbedingungen für die Unterstützung der informellen Kooperation im Allgemeinen, sondern auch für die der personalen Netze im Besonderen.“ (ebd., S. 103)

Die Netzwerke der Mitarbeiter im Unternehmen können von eng geknüpften Vertrauensbeziehungen bis hin zu flüchtigen Bekanntschaften reichen und die Arbeits- und Kooperationsprozesse maßgeblich beeinflussen, da diese je nach Interesse und Bedürfnis flexibel aktiviert werden können. Dabei wird zwischen Solidaritätsnetzwerken, welche sich durch enge und wechselseitige Beziehungen auszeichnen, sowie Tauschnetzwerke, welche durch lose, diskontinuierliche und heterogene Beziehungen definiert werden, unterschieden. (vgl. Götzenbrucker, 2005: 4) Zu beachten ist, dass soziale Netzwerke, in welche die Individuen auf vielfältige Art und Weise eingebettet sind, einem permanenten Wandel aufgrund von Rollenwechsel, regionaler Mobilität oder beispielsweise auch Phasenwechsel im Lebenszyklus, unterlegen sind. (vgl. Schenk, 1984: 70)

2.1.1 Idealtypische Kommunikationsstrukturen

Laut Staehle gibt es fünf idealtypische Kommunikationsstrukturen im Rahmen von Netzwerken, die anhand der Kriterien Zentralisation, Kommunikationskanäle, Führung, Gruppenzufriedenheit und individuelle Zufriedenheitsspanne bewertet werden. (vgl. Tab. 1)

	Erscheinungsformen				
	Stern	Y	Kette	Kreis	Voll-Struktur
					
Zentralisation	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Kommunikationskanäle	sehr wenige	wenige	mittel	viele	sehr viele
Führung	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Gruppenzufriedenheit	niedrig	niedrig	mittel	mittel	hoch
Individuelle Zufriedenheitsspanne	hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Beurteilungskriterien					

Tab. 1 Idealtypische Kommunikationsstrukturen

(Eigene Darstellung nach Staehle, 1999: 305)

Aufschluss über die Kriterien gibt Thode (vgl. Thode, 2003: 75 f.): Die Zentralisation bezieht sich auf das Ausmaß, in welchem die einzelnen Gruppenmitglieder mehr oder weniger Zugang zu den Kommunikationskanälen haben. Beispielsweise sind Stern-Strukturen stark zentralisiert, da alle Informationen bei einem Gruppenmitglied zusammenkommen. Im Gegensatz dazu können bei der Voll-Struktur alle Gruppenmitglieder miteinander kommunizieren und haben somit in gleichem Ausmaß Zugang zu den Kommunikationskanälen.

Das Kriterium der Kommunikationskanäle meint deren Anzahl, die der Mehrheit der Gruppenmitglieder zur Verfügung steht. Bei der Voll- und Kreis-Struktur haben alle die gleiche Anzahl an Kommunikationskanälen, wobei hingegen beim Stern die Möglichkeiten verschiedener Kommunikationskanäle ungleich verteilt sind.

Beim Kriterium Führung geht es um die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gruppenmitglied die Führungsrolle übernimmt. Bei der Stern-Struktur ist diese sehr hoch, da meist das

zentrale Mitglied die Führung übernimmt. Bei der Voll-Struktur jedoch sind alle Gruppenmitglieder tendenziell gleichrangig.

Die Gruppenzufriedenheit drückt sich durch die durchschnittliche Zufriedenheit aller Gruppenmitglieder aus, wobei diese vom Stern bis hin zur Voll-Struktur zunimmt.

Das letzte Kriterium, die Spannweite der individuellen Zufriedenheit, basiert auf den Abständen zwischen den einzelnen Zufriedenheitsäußerungen der Gruppenmitglieder. Beispielsweise sind bei der Voll-Struktur alle Gruppenmitglieder individuell gleich zufrieden, wobei hingegen beim Stern meist nur das zentrale Mitglied sehr zufrieden ist.

Bezogen auf formelle und informelle Kommunikation, führt die informelle Kommunikation tendenziell häufiger zu einer Voll-Struktur als die formelle. (vgl. ebd., S. 78) Das bedeutet, dass die informelle Kommunikation wenig zentralisiert ist und es sehr viele Kommunikationskanäle gibt. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gruppenmitglied die Führungsrolle übernimmt, ist sehr niedrig, hingegen ist jedoch die Gruppenzufriedenheit hoch und alle Gruppenmitglieder sind auch individuell gleich zufrieden. Laut Mast können gerade informelle Netzwerke die Leistungen von Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Dabei sind sich die Betriebe der Macht von Netzwerken durchaus bewusst, jedoch fehlt es oft an detaillierten und fundierten Wissen über bestehende Netzwerke. Vor allem bei informellen Netzwerken fehlt den Unternehmen oftmals das Bewusstsein über deren Existenz. Im Allgemeinen dürfen Netzwerke aufgrund ihrer Bedeutung weder von Unternehmen noch von Individuen vernachlässigt werden. (vgl. Mast, 2010: 195)

2.2 Arbeit und Kommunikation

Bevor auf die interne Kommunikation in Unternehmen eingegangen wird, wird der Mitarbeiter an sich und seine Bedürfnisse am Arbeitsplatz näher beleuchtet. Der Beschäftigte und somit der Mensch selbst als Individuum bildet den Mittelpunkt der internen Kommunikation und muss daher zunächst näher betrachtet werden.

2.2.1 Menschliche Bedürfnisse in der Arbeitswelt

Berufstätige Menschen verbringen den größten Teil ihres Lebens am Arbeitsplatz. Die Berufstätigkeit bildet einen wesentlichen Lebensinhalt und daher möchten die Arbeitnehmer als Menschen mit all ihren persönlichen sowie individuellen Erwartungen und Bedürfnissen ernst genommen werden. Es ist somit selbstverständlich, dass zumindest ein Teil der Bedürfnisse im Unternehmen erfüllt werden muss. Es ist für die Beschäftig-

ten nicht ausreichend lediglich das abstrakte Gut Geld zu erwerben. (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 74) Zudem genügt es den Mitarbeitern heutzutage nicht mehr nur Arbeitsanweisungen von Vorgesetzten entgegenzunehmen. Die Beschäftigten möchten wissen, warum sie eine Tätigkeit ausüben und drücken damit ihren Wunsch aus, die eigene Arbeitstätigkeit als sinnvoll zu erleben. (vgl. Beger et al., 1989: 124) Die Mitarbeiter haben dabei grundsätzlich das Bedürfnis nach Information und Kommunikation am Arbeitsplatz (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 85), denn Kommunikation an sich ist eine Grundbedingung menschlichen Daseins schlechthin. (vgl. Burkart, 2002: 131) Neben dem objektiven Informationsbedarf, welcher Art, Menge und Qualität der Information zur Aufgabenerfüllung meint, haben die Mitarbeiter auch einen subjektiven Kommunikationsbedarf, welcher auf der persönlichen Einschätzung des Aufgabenträgers beruht und zu Informationsnachfrage führt. (vgl. Thode, 2003: 73) Bei der Befriedigung dieses Informationsbedarfs wird „nicht nur einem grundlegenden menschlichen Bedürfnis entsprochen, sondern auch der menschliche Respekt signalisiert, den das Management seinen Mitarbeitern entgegenzubringen bereit ist.“ (Beger et al., 1989: 130)

Die Arbeit steht im Zentrum jedes einzelnen und ist seine organisierende und strukturierende Kraft. (vgl. Volmerg et al., 1986: 249) Zudem wird die Trennung von Arbeit und Leben „im Alltagsbewusstsein der arbeitenden Menschen keineswegs so umstandslos hingenommen und akzeptiert. Die Arbeit bedeutet mehr für den Lebenszusammenhang als die bloße, mit ihr verbundene Schaffung der Reproduktionsmittel der einzelnen.“ (ebd., S. 249) Die Beschäftigten verbinden Sinnansprüche mit der Arbeit und fordern, dass man stolz auf seine Arbeitstätigkeit sein kann und dass diese Freude bereitet. (vgl. ebd., S. 245) Arbeit ist somit kein reines Mittel zum Zweck, sondern wird als Teil der eigenen Selbstverwirklichung angesehen. (vgl. ebd., S. 247) Arbeit wird von den Menschen mit Lebenssinn, Verantwortung, Inhaltsreichtum, Lernpotenzialen und sozialen Bezügen in Verbindung gebracht. (vgl. ebd., S. 248) Zudem ist der Mensch „als soziales Wesen auf das Du ausgerichtet, er braucht den Kontakt, das Gespräch, den Austausch mit anderen.“ (Klöfer/Nies, 2001: 76) Die Erfüllung von sozialen Bedürfnissen, wie Freundschaft und Gruppenzugehörigkeit sind auch am Arbeitsplatz essentiell. (vgl. Jung, 2012: 212)

Laut Klöfer und Nies existieren vorrangig drei Bedürfnisse der Arbeitnehmer, welche durch Mitarbeiterkommunikation befriedigt werden können (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 74 f.): Zunächst ist das Bedürfnis nach Sicherheit zu nennen. Die Beschäftigten wollen sich ihres Arbeitsplatzes sicher sein, was den kontinuierlichen Austausch über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und künftige Entwicklungen fordert. Des Weiteren haben die Mitarbeiter auch auf ihrem Arbeitsplatz das Bedürfnis nach menschlichen

Kontakten, nach sozialer Zugehörigkeit, Geborgenheit und Akzeptanz. Der Mensch als Individuum möchte sich austauschen und einer Gruppe zugehörig fühlen. Darüber hinaus möchte er in der Mitarbeiterkommunikation angesprochen werden, um seinen individuellen Leistungswillen zu fördern als auch seine Ängste und Befürchtungen sowie Hoffnungen und Erwartungen zu thematisieren. Zuletzt streben die Beschäftigten im Unternehmen nach Individualität, Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung. Auch diese Bedürfnisse können durch Kommunikation, vor allem durch den Austausch mit anderen und den Vorgesetzten erfüllt werden, da somit die an Zielen orientierte Selbsteinschätzung des Individuums unterstützt wird.

In diesem Zusammenhang ist vor allem die intrinsische Motivation der Arbeitnehmer von großer Bedeutung, nicht zuletzt auch für den Unternehmenserfolg. (vgl. Thode, 2003: 171) Bei der intrinsischen Motivation geht es im Gegensatz zur extrinsischen Motivation darum, Befriedigung in der Arbeit selbst zu finden und nicht in Form von Geld oder Prestige. (vgl. Jung, 2012: 212) Sie resultiert somit aus der Tätigkeit selbst heraus und die Aufgabenerfüllung führt bei Individuen zu einer Befriedigung, zum Beispiel wenn durch die eigenen Fähigkeiten ein Problem gelöst werden konnte. (vgl. Thode, 2003: 163) Dabei fördern Autonomie, Ganzheitlichkeit, Vielfältigkeit und rückkoppelnde Information die individuelle intrinsische Motivation. (vgl. ebd., S. 171)

„Das verstärkte Bedürfnis nach menschlicher Anerkennung, Selbstverwirklichung, Mitwirkung und sinnerfüllter Tätigkeit erfordert heute ein innerbetriebliches Kommunikationsverhalten, das den Mitarbeitern sowohl auf der sachlichen als auch auf der emotionalen Ebene den Eindruck vermittelt, ernst genommen und geachtet zu werden.“ (Beger et al., 1989: 124 f.) Laut Beger et al. ist daher eine bloße Verlautbarungskommunikation der Geschäftsführung nicht mehr ausreichend. Der Fokus der innerbetrieblichen Kommunikation muss auf der Betonung des Prinzips der Zusammenarbeit, der Meinungsübereinstimmung und der Überzeugung liegen. (vgl. ebd., S. 125)

2.2.2 Kommunikation und Kooperation unter Mitarbeitern

Neben dem Bedürfnis der Mitarbeiter von der Geschäftsführung informiert zu werden, muss auch der Wunsch der Beschäftigten nach eigener Kommunikation berücksichtigt werden. (vgl. Beger et al., 1989: 126) Kommunikation und Kooperation werden gefordert. In der Vergangenheit wurden Kommunikation und Kooperation jedoch nicht als integrale Bestandteile des Arbeitshandelns verstanden. „Kommunikation im Sinne interpersoneller Verständigung und Kooperation im Sinne wechselseitig aufeinander bezogenen gemeinsamen Handelns werden damit – soweit überhaupt – primär außerhalb der unmittelbaren

Arbeitstätigkeit als personalpolitische Rahmenbedingungen thematisiert.“ (Böhle/Bolte, 2002: 42) Erst in den 70er Jahren rückten durch die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit die Kommunikation und Kooperation im Betrieb in den Vordergrund. (vgl. ebd., S. 42)

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Firmen sind sich im Allgemeinen bewusst, wie wichtig Sprache im beruflichen Alltag ist. Kommunikation begleitet im innerbetrieblichen Alltag Handlungen, die den Arbeitsalltag ausmachen, oder es wird über Sprache Handlung konstituiert. Täglich ist man damit konfrontiert, dass man (sich) zu formulieren und zu erklären hat.“ (Kleinberger Günther, 2008: 228) Die Kommunikation im Betrieb wird daher auch maßgeblich von den Persönlichkeitseigenschaften der Akteure beeinflusst. (vgl. Thode, 2003: 71) Dabei wird nicht nur geredet, um zu informieren, sondern vielmehr um Schweigen zu verhindern und menschliche Kontakte herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten. Zudem bildet Sprache die Brücke von der Kommunikation zur Interaktion. (vgl. Staehle, 1999: 303) Eine moderne innerbetriebliche Kommunikation sollte daher nicht nur die Mitarbeiterinformation durch das Management fokussieren, sondern auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern unterstützen und erleichtern. (vgl. Beger et al., 1989: 126) Die Vorteile eines innerbetrieblichen Austausches an Informationen sind dabei nicht zu übersehen (vgl. ebd., S. 126): gegenseitige gedankliche Anregung, die Identifizierung von Möglichkeiten für Verbesserungen und Erneuerungen sowie die Schaffung von Rückkopplungsmöglichkeiten und im Ergebnis ein verbessertes betriebliches „Lebensgefühl“ seitens der Mitarbeiter. „Die Erfahrung zeigt, dass für die Mitarbeiter die wichtigste Informationsquelle im Unternehmen die Mitarbeiter selbst sind.“ (Führmann/Schmidbauer, 2008: 33) Die Kommunikation von Mitarbeiter zu Mitarbeiter ist somit ein wichtiger Faktor in Unternehmen, wobei Kommunikation und Kooperation nicht nur institutionell gesteuert sind, sondern auch mittels informeller Netzwerke (vgl. auch Kapitel 2.1) funktionieren. (vgl. Götzenbrucker, 2005: 266)

Die Kommunikation in Unternehmen und unter den Beschäftigten ergibt sich sowohl aufgrund der Arbeitsaufgaben als auch den sozio-emotionalen Bedürfnissen der Menschen. (vgl. Thode, 2003: 78) Dabei sind für die Kooperation einerseits die Einstellung bzw. die Verhaltensstruktur der Akteure und andererseits die organisatorischen Rahmenbedingungen ausschlaggebend. (vgl. Thode, 2003: 51) Laut Böhle und Bolte ist Kommunikation und Kooperation in der Arbeit für die professionelle und betriebliche Arbeitsteilung sowie die Konfliktregelung und Interessensauseinandersetzung notwendig. Zudem fördert und unterstützt Kommunikation und Kooperation die soziale Integration im Betrieb sowie die Unternehmenskultur. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 36 ff.)

3. Motivation in der Arbeit

In Zusammenhang mit Arbeit, Kommunikation und Kooperation, spielt auch die Motivation eine entscheidende Rolle. Die Auseinandersetzung mit Motivationstheorien ist darin begründet, dass Motivation im Rahmen des Human-Relations- und Human-Resources-Ansatzes (vgl. auch Kapitel 6.2), welche angesichts dieser Arbeit große Bedeutung haben, stärker in den Mittelpunkt gerückt wird. (vgl. Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 69) Zudem hat im Rahmen dessen die informelle Kommunikation neben der sozial-integrativen Wirkung vor allem auch eine motivationale Wirkung. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 68)

Motivationstheorien beschäftigen sich mit den Beweggründen menschlichen Verhaltens. Im Mittelpunkt steht dessen Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung sowie in weiterer Folge die Intensität, Richtung und Dauer des Verhaltens. Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Inhaltstheorien zur Motivation näher betrachtet. Im Gegensatz zu den Prozesstheorien, welche versuchen die ablaufenden kognitiven Prozesse und den Motivationsverlauf zu erklären, beschäftigen sich die Inhaltstheorien damit, was Individuen motiviert und welche Faktoren den Menschen zur Arbeit bewegen. Da als zentrale Ansätze der Inhaltstheorien vor allem Maslow, Alderfer und Herzberg gelten, werden diese in Folge thematisiert. (vgl. Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 32)

3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide nach Maslow, wie in Abbildung 2 dargestellt, ist ein Klassiker unter den Motivationstheorien (vgl. Abb. 2). Sie besagt, dass alle Menschen Grundbedürfnisse haben, welche sie zu befriedigen versuchen. Dabei wird zwischen Defizit- und Wachstumsbedürfnissen unterschieden. Zu den Defizitbedürfnissen zählen physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse sowie Ich-Bedürfnisse. Im Gegensatz dazu umfassen die Wachstumsbedürfnisse Selbstverwirklichung und somit die Realisierung des eigenen Potenzials. (vgl. Maslow, 1977: 74 ff.) Dabei unterliegt die Bedürfnispyramide einem Hierarchieverhältnis. Erst wenn die Defizitbedürfnisse befriedigt sind, können die Wachstumsbedürfnisse aktiviert werden. Zudem besteht dieses Hierarchieverhältnis auch innerhalb der Wachstums- und Defizitbedürfnissen selbst. Das bedeutet, dass die Befriedigung höherer Bedürfnisse, die Erfüllung der niedrigeren Bedürfnisse voraussetzt. Das nächsthöhere Bedürfnis kann somit nur aktiviert werden, wenn das darunter liegende befriedigt worden ist. Im Rahmen dessen ist das hierarchisch niedrigste und noch nicht befriedigte Bedürfnis das stärkste. Die unbefriedigten

Bedürfnisse sind der Motivator für das menschliche Verhalten. (vgl. Rosenstiel/ Nerdinger, 2011: 396)

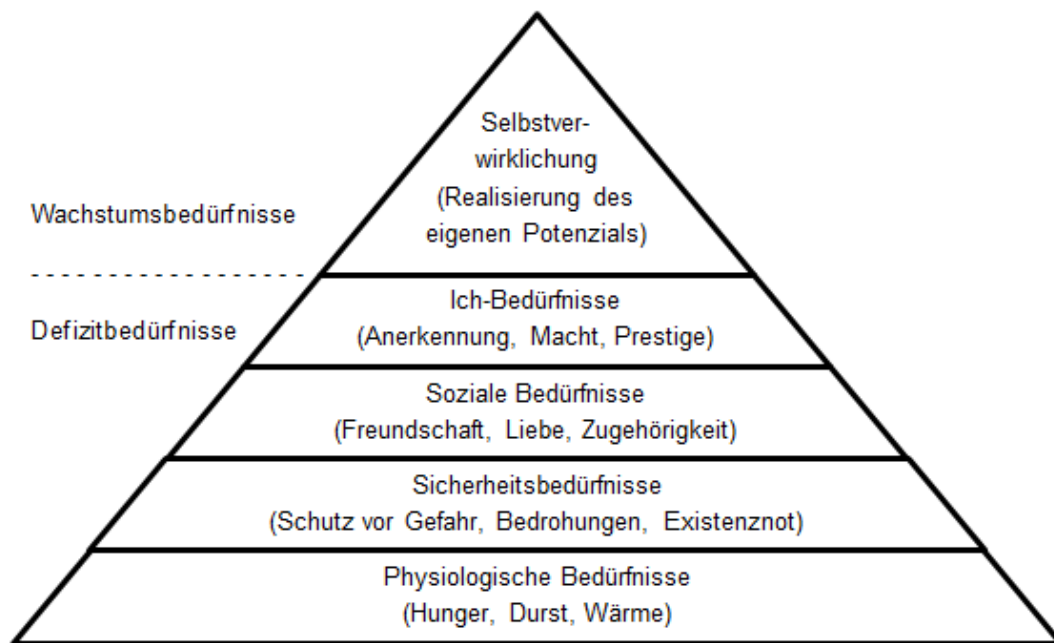


Abb. 2 Bedürfnispyramide nach Maslow

(Eigene Darstellung nach Maslow, 1977: 74 ff.)

Laut Hammer und Kaltenbrunner können aus der Bedürfnispyramide von Maslow Maßnahmen zur Anreizgestaltung für Mitarbeiter abgeleitet werden, durch welche das Arbeitsverhalten beeinflusst oder gesteuert werden kann. Zudem können Organisationen durch das Streben der Menschen nach immer höheren Bedürfnissen, Beschäftigte binden und motivieren, „da ein Mitarbeiter, der sich entfalten bzw. selbst verwirklichen kann, eine höhere Bereitschaft bzw. Fähigkeit aufweist, sich produktiv in den Arbeitsprozess zu integrieren.“ (Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 34)

Nicht unerwähnt darf jedoch die Kritik an dem Modell der Bedürfnispyramide von Maslow bleiben. Neben der hierarchischen Abhängigkeit der Bedürfnisse und deren Universalität, dass sie für alle Menschen gelten, wird auch der fehlende empirische Beleg kritisiert, um nur einige Kritikpunkte zu nennen. Daher wurde die Maslow'sche Bedürfnispyramide durch Alderfers E.R.G.-Theorie weiterentwickelt bzw. modifiziert. (vgl. ebd., S. 34 f.)

3.1.1 Die E.R.G.-Theorie nach Alderfer

Alderfer fokussiert im Gegensatz zu Maslow in seiner E.R.G.-Theorie nur drei auf einem Kontinuum befindliche Bedürfniskategorien (vgl. Alderfer, 1972):

1. E = Existence (Grund- bzw. Existenzbedürfnisse): physiologische Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse
2. R = Relatedness (soziale Bedürfnisse): Zuneigung, Zugehörigkeit und Wertschöpfung
3. G = Groth (Bedürfnis der Selbstverwirklichung): Selbstentfaltung, Unabhängigkeit und Selbstvertrauen

Alderfer geht im Rahmen seiner Theorie nicht wie Maslow davon aus, dass zunächst niedrigere Bedürfnisse befriedigt werden müssen, bevor höhere das Verhalten bestimmen können. Die Bedürfnisbefriedigung erfolgt somit nicht nach einer strikten Hierarchie. Zudem kann auch mehr als ein Bedürfnis zur selben Zeit wirksam werden. Eine zentrale These in Alderfers Theorie ist, dass es möglich ist, dass Individuen aufgrund von äußeren Einflussfaktoren, Bedürfnisse nicht erreichen können, wodurch eine Frustration von Bedürfnissen entsteht (vgl. Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 34):

- Frustrations-Aggressions-Hypothese: ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird dominant
- Frustrations-Regressions-Hypothese: ein niedriges Bedürfnis wird bei längerer Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses dominant
- Befriedigungs-Progressions-Hypothese: wenn ein Bedürfnis befriedigt wird, dann wird ein hierarchisch höheres Bedürfnis aktiviert
- Frustrations-Progressions-Hypothese: Frustrationen können auch höhere Bedürfnisse aktivieren

3.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Herzberg mit der Zwei-Faktoren-Theorie gilt als einer der zentralen Akteure des Human-Relations- bzw. des weiterführenden Human-Resources-Ansatzes (vgl. Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 69), welcher wesentlich für diese Arbeit ist und in Kapitel 6.2 näher beschrieben wird.

Wie Maslow und Alderfer geht auch Herzberg davon aus, dass Individuen Grundbedürfnisse haben, die sie zu befriedigen versuchen. In der Zwei-Faktoren-Theorie fasst Herzberg jedoch die Grundbedürfnisse in nur zwei Gruppen zusammen: die Motivationsbedürfnisse und die Hygienebedürfnisse. Es wird somit davon ausgegangen, dass Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von zwei unterschiedlichen Bedürfnisgruppen beeinflusst wird. Faktoren, die zu Zufriedenheit führen, sind sogenannte Motivatoren, und jene die

zwar Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit herstellen können, sind Hygienefaktoren. Die Hygienefaktoren umfassen beispielsweise Entlohnung, Arbeitsbedingungen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Wenn diese ausreichend vorhanden sind, sind die Mitarbeiter zwar nicht unzufrieden, jedoch wird auch keine Leistungsmotivation hervorgerufen. Das Fehlen von Unzufriedenheit führt somit nicht automatisch zu Zufriedenheit. Im Gegensatz dazu bewirkt die Erfüllung der Motivatoren, zu welchen beispielsweise Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten und Inhalt der Arbeit zählen, dass die Mitarbeiter motiviert sind. Nur sie können eine Leistungsmotivation hervorrufen. (vgl. Herzberg et al., 1959: 113 ff.; Staehle, 1999: 224 f.)

Für Unternehmen kann aus der Zwei-Faktoren-Theorie abgeleitet werden, dass durch die ausschließliche Befriedigung der Hygienefaktoren noch keine Motivation seitens der Mitarbeiter eintritt. Zudem wird ersichtlich, dass Maßnahmen für motivierende Arbeitsplätze gesetzt werden müssen, wie beispielsweise Feedback-Möglichkeiten, direkte Kommunikation und selbstständiges Arbeiten. (vgl. Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 38)

Jedoch bleibt auch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg nicht ohne Kritik. Es wird unter anderem beanstandet, dass es Faktoren gibt, die beide Bedürfnisgruppen beeinflussen können und dass die Theorie nur Faktoren in den Mittelpunkt rückt, die zu extremer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit führen. Neutrale Bereiche zwischen den beiden Extremen werden nicht beachtet. (vgl. Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 38)

4. Unternehmenskommunikation

Im Anschluss an die theoretischen Überlegungen zur Kommunikation im Allgemeinen sowie zur Kommunikation in Betrieben im Besonderen und der Motivation am Arbeitsplatz, wird nun zunächst die Unternehmenskommunikation definiert, welche der internen Kommunikation übergeordnet ist.

4.1 Definition

Um interne Kommunikation in Unternehmen verstehen zu können, muss zunächst die Unternehmenskommunikation an sich betrachtet werden. Dabei sind in der Literatur zahlreiche Definitionen vorzufinden. Laut Mast sind diese das Ergebnis unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, wie Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Psychologie, welche sich mit der Kommunikation in Betrieben beschäftigen und ihre eigenen Begriffe und Definitionen für dieses Forschungsfeld definieren. (vgl. Mast, 2010: 10) Trotz unterschiedlicher Definitionen bleibt festzuhalten, dass die Unternehmenskommunikation das Management aller Kommunikationsprozesse, welche zwischen dem Unternehmen selbst sowie seinen internen und externen Umwelten vorhanden sind, umfasst. (vgl. ebd., S. 12) Unternehmenskommunikation meint zudem „alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessensklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugspersonen (Stakeholdern) beitragen.“ (Zerfaß, 2014: 23) Unternehmenskommunikation kann als strategische Kommunikation bezeichnet werden, wenn durch sie die Erreichung übergeordneter Kommunikationsziele unterstützt wird. (vgl. ebd., S. 23) Außerdem handelt es sich um eine nach strategischen Aspekten organisierte Kommunikation von Unternehmen mit der Öffentlichkeit. (vgl. Beger et al., 1989: 37) Die Unternehmenskommunikation lässt sich dabei in unterscheidbare Teilbereiche aufteilen. Zu diesen zählen die interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations sowie in weiterer Detaillierung auch die Finanzkommunikation und Public Affairs. (vgl. Zerfaß, 2014: 23) „Das Leitbild der Integrierten Kommunikation verweist darauf, dass diese Teilbereiche der Unternehmenskommunikation ebenso wie konkrete Vorgehensweisen stets gesamthaft betrachtet sowie inhaltlich, formal, zeitlich und dramaturgisch abgestimmt werden müssen.“ (ebd., S. 24) Laut Beger et al. basiert die Unternehmenskommunikation auf fünf Kernelementen (vgl. Beger et al., 1989: 39):

1. Entwicklung eines strategisch ausgerichteten und integrierten Kommunikationskonzepts, welches auf einer Selbstbild- und Fremdbildanalyse basiert
2. Ausrichtung der Kommunikationsstrategie auf konkrete sowie realistische Ziele und Zielgruppen
3. Effizienter Einsatz moderner Kommunikationsinstrumente unter Berücksichtigung von Zeitmanagement
4. Bestimmung von Kriterien zur Erfolgskontrolle der Kommunikationsmaßnahmen
5. Auswahl qualifizierter Kommunikationsmanager und ihre sinnvolle Positionierung im Unternehmen

Der Unternehmenskommunikation übergeordnet ist wiederum die Organisationskommunikation, welche als „Kommunikation in als auch Kommunikation von Organisationen“ verstanden wird und sich damit auf Kommunikationsprozesse bezieht, „die wesentlich durch die Organisation als Einflussgröße geprägt sind“. (Theis-Berglmair, 2003: 18) Dabei sind Organisationen „zunächst beobachtbare Netze von Interaktionen, die geplant, regelmäßig und systematisch zwischen Menschen ablaufen.“ (Mast, 2010: 7) Die Ziele, welche von der Organisation verfolgt werden, werden als Ergebnis der Kommunikation erwartet. Des Weiteren haben Organisationen Mitglieder, welche beispielsweise aus Mitarbeitern und Managern bestehen. Die Mitglieder kennen die Kommunikationsnetze der Organisation und auch Außenstehende nehmen die Organisation über Handlungen wahr. (vgl. ebd., S. 7) Laut Herger trägt die Organisationskommunikation direkt dazu bei „das Wachstum, den Ertrag, die Bedarfsdeckungs- oder Mobilisierungskraft von Organisationen zu sichern.“ (Herger, 2004: 13)

Der für diese Arbeit relevante kommunikationswissenschaftliche Ansatz versteht Organisationen als „soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, aber dennoch einem kontinuierlichen Wandel unterliegen.“ (Mast, 2010: 7) Kommunikation ist dabei ein Prozess, bei dem sich zumindest zwei Personen gegenseitig wahrnehmen und austauschen. Dazu können verbale und nonverbale Mittel verwendet werden. Schließlich bildet der Kommunikationsprozess die Grundlage für Organisationen. (vgl. ebd., S. 7)

5. Interne Kommunikation

Im folgenden Kapitel wird das zentrale Thema dieser Arbeit, die interne Kommunikation, beleuchtet. Da diese die Basis der formellen und informellen Kommunikation unter Mitarbeitern im Unternehmen darstellt, wird sie zunächst in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, bevor näher auf die formelle und informelle Kommunikation eingegangen wird.

5.1 Definition

Die interne Kommunikation stellt einen integrierten Bereich der gesamten Unternehmenskommunikation dar. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 20) Im Fokus der internen Kommunikation steht jedoch „die Information, Motivation und Bindung der Mitarbeiter, mit dem Ziel, die organisatorischen Abläufe zu optimieren und die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen.“ (ebd., S. 20) Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens spielt somit auch die interne Kommunikation eine große Rolle, da die Information der Beschäftigten und die Einbindung in das Geschehen des Unternehmens durch Kommunikation für ein erfolgreiches Wirtschaften unerlässlich sind. (vgl. Mast, 2010: 219) Bei der internen Kommunikation stehen somit die Mitarbeiter und die internen Abläufe eines Unternehmens im Vordergrund. Ob die interne Unternehmenskommunikation erfolgreich ist, entscheidet sich bei den Arbeitnehmern des Unternehmens, die als Adressaten und Beteiligte in Kommunikationsprozessen agieren. (vgl. Mast, 2014b: 1123) Sie wendet sich somit an die Organisationsmitglieder und handelt dabei aufgabenorientiert. (vgl. Mast, 2010: 14) Zusammenfassend bedeutet das, dass die interne Unternehmenskommunikation „sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen“, umfasst. (Schick, 2007: 17) Gleichzeitig stellt die interne Kommunikation die Verbindung „zwischen den Individuen eines arbeitsteiligen Systems“ her, ermöglicht Koordination sowie Interaktion und „steuert so das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure.“ (ebd., S. 17) Dabei sind für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zahlreiche Begrifflichkeiten zu verzeichnen, wie interne Kommunikation, interne PR, Mitarbeiterkommunikation, interne Unternehmenskommunikation – um nur einige zu nennen. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 19) In dieser Arbeit werden im Folgenden die Begriffe interne Kommunikation und interne Unternehmenskommunikation verwendet, um Einheitlichkeit zu schaffen.

5.1.1 Merkmale

Laut Mast lassen sich wichtige Merkmale der internen Kommunikation festlegen, mit welchen Kommunikationsmaßnahmen im Unternehmen systematisch beschrieben werden können. Die Merkmale legen offen, welche Gegenstände von der internen Kommunikation betroffen sind und welche Formen die interne Unternehmenskommunikation annehmen kann (vgl. Mast, 2014b: 1127):

Formalisierungsgrad: die interne Kommunikation kann sowohl formell als auch informell stattfinden, wobei auf die formelle und informelle Kommunikation im Kapitel 6 näher eingegangen wird.

Zentralität: die interne Unternehmenskommunikation kann einerseits von einer zentralen Stelle gesteuert werden, wie beispielsweise dem Management, und andererseits über dezentrale Kommunikationsmaßnahmen, welche innerhalb bestimmter Bereiche und Gruppen im Unternehmen ablaufen.

Anlässe: die Kommunikation im Unternehmen kann sich auf übergreifende Ereignisse und allgemeine Themen, die das gesamte Unternehmen betreffen und Hintergrundinformationen liefern, beziehen. Des Weiteren können jedoch auch konkrete Aufgaben der Mitarbeiter sowie spezielle Informationen für deren Erfüllung im Mittelpunkt der Kommunikation stehen.

Richtung: die interne Unternehmenskommunikation kann unterschiedliche Wege einschlagen. Sie kann in Form von Aufwärts-, Abwärts- oder horizontaler Kommunikation stattfinden, welche in Kapitel 5.7 eingehend beschrieben werden.

Medien und Kanäle: die interne Kommunikation kann hinsichtlich der verwendeten Medien und Kanäle, welche sie benutzt, unterteilt werden. Dabei werden die persönliche Kommunikation, elektronische Kommunikationswege sowie schriftliche und gedruckte Medien unterschieden, welche in Kapitel 5.5 näher erklärt werden.

5.2 Ziele und Aufgaben

Die Ziele und Aufgaben der internen Kommunikation lassen sich in allgemeine und arbeiterorientierte Ziele und Aufgaben unterscheiden, welche im Folgenden thematisiert werden.

5.2.1 Allgemeine Ziele und Aufgaben

Die interne Unternehmenskommunikation hat den Generalauftrag, „einen substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen zu

leisten.“ (Schick, 2014: 9) Somit leiten sich die Ziele der internen Kommunikation aus dem obersten Zielsystem des Unternehmens ab. Laut Mast hat die interne Unternehmenskommunikation dabei sieben Ziele zu erfüllen (vgl. Mast, 2010: 220):

1. den Mitarbeitern soll durch die Bereitstellung von Informationen eine optimale Aufgabenerfüllung ermöglicht werden
2. die Partizipation und das Engagement der Beschäftigten soll aktiviert und das Wissen mobilisiert werden
3. die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie deren Zufriedenheit sollen gesteigert und erhalten werden
4. das Vertrauen der Arbeitnehmer in das Unternehmen soll langfristig gesichert und erhöht werden
5. die Akzeptanz von Entscheidungen und Personen soll gestärkt werden
6. die Verwirklichung der Unternehmensziele soll verbessert werden
7. die Kommunikationswege sollen optimiert werden

Schick macht darüber hinaus auf die Kernaufgaben der internen Kommunikation aufmerksam (vgl. Schick, 2014: 4): Koordination und Steuerung von Kommunikationsmaßnahmen, Kommunikationsberatung von Akteuren im Unternehmen, Professionalisierung der internen Kommunikation, Einholung von Feedback als Grundlage der Kommunikationsberatung, Stärkung des Dialogs zwischen verschiedenen Stakeholdern im Unternehmen, Ausführung übergreifender Kommunikationsmaßnahmen auf der Grundlage der Unternehmensziele sowie die Bereitstellung von Kommunikationskanälen und Weiterentwicklung der Kommunikationsinfrastruktur.

Laut Mast ist Kommunikation im Unternehmen Voraussetzung für dessen Funktionieren und die Zielerreichung. „Sie schafft zum einen den Bedeutungsrahmen, vor dessen Hintergrund die Mitarbeiter die Informationen interpretieren und Kriterien entwickeln, nach denen sie entscheiden und handeln. Zum anderen ist die Kommunikation ein Prozess, durch den sie Entscheidungen in die Praxis umsetzen. Denn durch Kommunikation mit anderen können sie ihre Absicht ausdrücken, die ihr Handeln bestimmt, und sie lernen die Restriktionen kennen, die ihre Entscheidungen einschränken.“ (Mast, 2010: 220)

Kommunikation im Unternehmen ist daher unerlässlich. Die Beschäftigten müssen über die Vorgänge des Betriebs informiert werden. Solche Vorgänge sind beispielsweise organisatorische Änderungen, die betriebliche Personal- und Lohnpolitik sowie die Unternehmensstrategie und relevante Ereignisse. Für die Mitarbeiter selbst sind meist Informationen über die Entlohnung, Sozialleistungen sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens von größtem Interesse. (vgl. Klöfer/Nies,

2001: 32) „Im Kern geht es dabei um für das gesamte Unternehmen relevante Themen: Nachrichten, Hintergründe und Werte sowie Ziele, Planungen und Leistungen des Unternehmens werden allen Mitarbeitern vermittelt und mit ihnen diskutiert.“ (Mast, 2014b: 1129) Dabei werden die Themen hinsichtlich Managementinteresse und Mitarbeiterinteresse sowie fachliche und soziale Interessen unterschieden. (vgl. ebd., S. 1130) Fachliche Interessen umfassen beispielsweise Informationen über Unternehmensstrukturen und interne Prozesse. Soziale Interessen wiederum beziehen sich auf interne Werte des Unternehmens und persönliche Beziehungen. (vgl. ebd., S. 1133) Im Allgemeinen sind die Informationen, welche im Rahmen der internen Kommunikation an die Beschäftigten weitergegeben werden, von der aktuellen Situation und den Interessen des Unternehmens sowie der Mitarbeiter selbst abhängig. Die thematisierten Aspekte sind somit sehr heterogen und vielfältig. (vgl. Mast, 2010: 225) Im Wesentlichen sollten die Mitarbeiter jedoch über folgende Themen und Aspekte des Unternehmens informiert werden: Entstehung und Tradition des Betriebs, Abläufe der Geschäftsprozesse und Struktur der Organisation, Ziele des Unternehmens, Ablauf von Entscheidungen, Pläne zur Sicherung der Zukunft des Betriebs, Normen und Regeln der Ordnung im Unternehmen, Identität des Unternehmens und seine Unterscheidung zu anderen Unternehmen, Pläne zur Überwindung von Schwächen und Problemen im Betrieb sowie Begründungen zur Legitimität von Handlungen im Unternehmen. (vgl. ebd., S. 224) Die interne Kommunikation kann dabei unterschiedliche Ebenen der Information und Kommunikation annehmen: öffentliche wie private, formelle wie informelle, persönliche wie über Medien vermittelte sowie individuelle wie auch massenbezogene Information und Kommunikation. (vgl. Tonnemacher, 1998: 99)

Außerdem ist entscheidend wer der Übermittler der Botschaft ist. In Unternehmen können die Kommunikatoren die Zuständigen der internen Kommunikation, die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter selbst sein. Hier spielt vor allem das Management eine wichtige Rolle. Führungskräfte repräsentieren das Gesamtunternehmen und vermitteln die grundlegenden Werte sowie wichtige Unternehmensthemen. Sie stellen zentrale Kommunikatoren in der internen Unternehmenskommunikation dar. „Aufgabe der Führungskräfte als Kommunikatoren ist die Interpretation und Einordnung, die Erklärung und Aufklärung sowie die Kommunikation über Werte, Ziele und Strategien.“ (Mast, 2014b: 1138) Aber auch die Mitarbeiter selbst können als Kommunikatoren fungieren. In diesem Fall können sich die anderen Beschäftigten in diesen wiederfinden und sich identifizieren. Außerdem können die Mitarbeiter als Experten auf ihrem Gebiet wertvolle Beiträge, beispielsweise in Form von Kommentaren in Mitarbeiterzeitschriften, zu internen Kommunikation liefern. (vgl. ebd., S. 1134)

Dabei ist wichtig zu beachten, dass die Kommunikation zu den Arbeitnehmern eine persönliche Adressierung und Ansprache beinhaltet. (vgl. Mast, 2010: 225) Je nach Position, Aufgabe und Situation der Mitarbeiter müssen deren individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden, wobei die konsistente Abstimmung der Themen und Kanäle miteinander gehen muss. (vgl. Mast, 2014b: 1131) Es geht also nicht lediglich darum, die Informationen weiterzugeben, sondern „die Kommunikationsprozesse zu vernetzen und zu steuern, um den Wunsch der Mitarbeiter nach Ansprache, Mitwirkung und Integration zu erfüllen.“ (Mast, 2010: 225)

Der internen Kommunikation können insgesamt zwei Grundfunktionen zugeschrieben werden: eine aufgabenbezogene und eine soziale. Die aufgabenbezogene Funktion umfasst Informationen zu organisationsinternen Prozessen und Verfahren sowie Zielen und Strukturen. Sie beziehen sich direkt auf die Leistungen und die Zielerreichung des Unternehmens. Die soziale Funktion hingegen beschäftigt sich mit den persönlichen Beziehungen im Betrieb sowie dem Zusammengehörigkeitsgefühl und der Befriedigung allgemeiner Kommunikationsbedürfnisse. Thema sind somit die Beschäftigten selbst, interne Werte und die soziale Umwelt. (vgl. ebd., S. 225)

5.2.2 Arbeiterorientierte Ziele

Neben den zuvor erwähnten sieben Zielen der internen Unternehmenskommunikation, existieren im Rahmen dessen spezielle arbeiterorientierte Ziele, welche sich ausschließlich auf die Person des Mitarbeiters beziehen (vgl. ebd., S. 221 f.): Hier ist als erstes die Koordination zu nennen. Interne Kommunikation unterstützt die Steuerung und Vernetzung von Arbeitsprozessen und ermöglicht ein koordiniertes und kontrolliertes Zusammenarbeiten im Unternehmen. Des Weiteren ist die Motivation ein arbeiterorientiertes Ziel, da zusätzliche Kommunikation diese steigern soll. Von dieser erhöhten Motivation werden wiederum positive Auswirkungen auf die individuelle Arbeitsleistung erwartet. Als nächstes ist die Arbeitszufriedenheit zu nennen. Hier handelt es sich um ein zentrales Ziel der internen Kommunikation. Laut Mast können Information und Kommunikation als wesentliche Bedürfnisse der Arbeitnehmer angesehen werden. Die Befriedigung dieser individuellen Bedürfnisse und Wünsche führen anschließend zu Zufriedenheit der Beschäftigten. Diesem Ziel folgend, ist die Herstellung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ein wichtiger Punkt der arbeiterorientierten internen Unternehmenskommunikation. Denn Kommunikation ist grundlegend für den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Dabei bildet Vertrauen das Fundament einer Arbeitsbeziehung. Genauso wichtig ist jedoch Integration und Identifikation, welche ein weiteres Ziel der internen Kommunikation darstellen. Identifikation bezogen auf das Berufsleben, entsteht durch Arbeitserfah-

rungen. Da diese Erfahrungen eng mit der Information als auch damit einhergehenden Aspekten wie der Unternehmenskultur zusammenhängen, kommt der internen Kommunikation eine wichtige Rolle als Identitätsstifter zu. Daran anknüpfend bezieht die interne Unternehmenskommunikation Verantwortung für das Betriebsklima und die Unternehmenskultur. Durch die Kommunikation zu den Mitarbeitern wird deren wahrgenommene Unternehmenskultur beeinflusst. Dabei prägen die Maßnahmen und Strukturen der internen Kommunikation selbst die Unternehmenskultur. Der Einfluss auf die Kultur des Unternehmens ist deswegen wichtig, da die Beschäftigten in einer offenen Unternehmenskultur mehr Eigeninitiative und Mitverantwortung zeigen. Ein weiteres arbeiterorientiertes Ziel der internen Unternehmenskommunikation bezieht sich auf die Veränderungsbereitschaft und das Wissen der Arbeitnehmer. Unternehmen sind heutzutage einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen, weswegen das Wissen und die Bereitschaft zur Veränderung wichtige Ressourcen im Unternehmen sind. Die interne Kommunikation fördert diese Veränderungsbereitschaft, indem sie Ängste durch Kommunikation und Information nimmt und auf den Wandel vorbereitet, und leistet zudem einen wichtigen Beitrag zum Wissen der Mitarbeiter. Schlussendlich ist auch die positive Außenwirkung ein Ziel der internen Kommunikation bezogen auf die Beschäftigten. Denn auch wenn die Maßnahmen primär unternehmensintern ausgerichtet sind, stellen die Mitarbeiter eine Informationsquelle dar, die sich auch an die externe Umwelt richtet. Daher ist es wichtig die Arbeitnehmer gut zu informieren und durch die interne Kommunikation zur Identifikation mit dem Unternehmen zu verhelfen, um eine positive Außenwirkung zu erzielen. Dabei muss die Information laut Schick immer aktuell, kontinuierlich sowie offen und ehrlich sein. Die interne Kommunikation muss sich klar und verständlich ausdrücken. (vgl. Schick, 2014: 12)

5.2.3 Zusammenfassung der Ziele

Auf den Punkt gebracht fasst Mast die Ziele der internen Kommunikation auf vier Begrifflichkeiten zusammen: Information, Aktivierung, Commitment/Engagement und Außenwirkung. Dabei ist effizientes internes Kommunikationsmanagement neben klar definierten Zielen auch durch eindeutig festgelegte Zielgruppen charakterisiert. Diese können nach Position (Führungskräfte und Mitarbeiter), nach Aufgaben (z.B. Produktion oder Verwaltung) und nach Situationen (z.B. Krise oder Fusion) unterschieden werden. Neben den Zielen und Zielgruppen machen schlussendlich die konkreten Kommunikationsaktivitäten das Praxisfeld der internen Kommunikation komplett. Diese werden nach Themen, Kommunikatoren sowie Medien und Kanäle unterteilt, denn zunächst müssen die relevanten Themen identifiziert, die Überbringer der Botschaft bestimmt und der Weg

der Kommunikation festgelegt werden. (vgl. Mast, 2014b: 1130) „Die Herausforderung für das interne Kommunikationsmanagement besteht darin, die vielfältigen Inhalte mit unterschiedlichen Medien und Kommunikatoren effizient und konsistent zu kommunizieren.“ (ebd., S. 1131) Einen zusammenfassenden Überblick über das Praxisfeld interne Kommunikation gibt Abbildung 3.

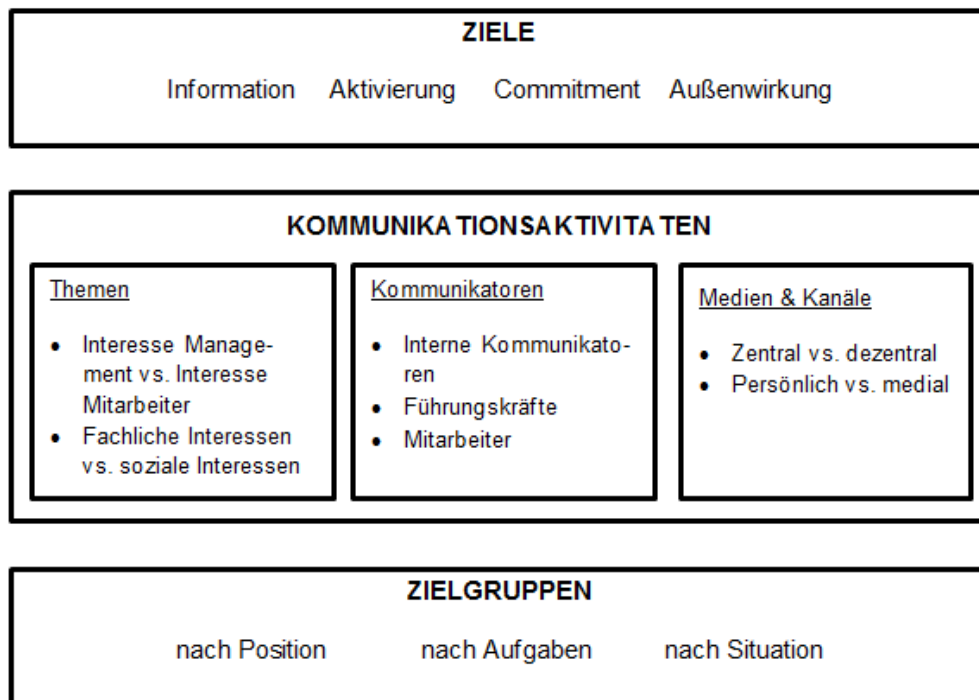


Abb. 3 Das Praxisfeld der internen Kommunikation

(Eigene Darstellung nach Mast, 2014b: 1130)

Zur Erfüllung bzw. Umsetzung der Ziele der internen Kommunikation müssen jedoch auch die generellen Kommunikationsziele berücksichtigt werden. Diese umfassen drei große Arten und sind durch eine Stufenfolge fest miteinander verbunden. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 75) Zunächst gilt es die kognitiven Kommunikationsziele oder auch Wahrnehmungsziele zu erfüllen. Die Mitarbeiter und auch die Führungskräfte müssen die interne Kommunikation in der ersten Stufe überhaupt erst wahrnehmen und aufnehmen bevor weitere Schritte gesetzt werden können. In weiterer Folge müssen die emotionalen Kommunikationsziele, auch Einstellungsziele genannt, betrachtet werden. Hier geht es um die Einstellungen der Arbeitnehmer. Die interne Kommunikation hat die Aufgabe, die vorhandenen Einstellungen der Arbeitnehmer, sofern diese negativ sind, durch neue und attraktive Einstellungen zu ersetzen. Im letzten Schritt gilt es aktivierende Kommunikationsziele bzw. Verhaltensziele zu erreichen. Nun geht es darum schluss-

endlich bestimmte Verhaltensweisen der Mitarbeiter herbeizuführen, welche von den Einstellungen losgelöst werden. „[...] nur wenn die Ziele auf der kognitiven und emotionalen Stufe die nötigen Impulse angestoßen haben, wird sich der Mitarbeiter entsprechend in Bewegung setzen.“ (ebd., S. 75) Der Erfolg in der internen Kommunikation lässt sich somit an Wissenszuwächsen sowie Einstellungs- oder gar Verhaltensänderungen der Führungskräfte und Beschäftigten messen. (vgl. Mast, 2014b: 1122)

5.3 Nutzen der internen Kommunikation

Zusammengefasst besteht der Nutzen der internen Kommunikation bzw. effizienter Kommunikationsabläufe im Allgemeinen, in der beschleunigten Entscheidungsfindung und Informationsverarbeitung im Unternehmen, der erhöhten Produktivität vor allem bei Prozessen der Veränderungen, der raschen Umsetzung von Projekten und nicht zuletzt in einer hohen Mitarbeitermotivation sowie Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Betrieb. (vgl. Mast, 2010: 221) Eine starke interne Kommunikation führt dazu, dass die Prozesse und Leistungen nach innen gestrafft und gesteigert werden können und das Unternehmen nach außen geschlossen und kraftvoll auftritt und somit seine Kondition für den Wettbewerb erhöht. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 7) Laut Führmann und Schmidbauer besteht der Mehrwert der internen Kommunikation in höherer Integration, Glaubwürdigkeit, Mitarbeiternähe, operativer Kraft, Budgeteffizienz, Evaluationschancen und Teamkoordination. (vgl. ebd., S. 14 f.) Auch Beger et al. 1989 betonen, dass die langfristige Akzeptanz des Unternehmens und somit auch dessen wirtschaftliche Basis nur durch die Erfüllung der Kommunikationsaufgaben gesichert werden kann. (vgl. Beger et al., 1989: 35)

„Die große Bedeutung der internen Kommunikation für den Unternehmenserfolg im Allgemeinen und das Kommunikationsmanagement im Speziellen wird erkannt [...]“ (Mast, 2014b: 1125) Trotzdem gibt es Vorbehalte bei Maßnahmen zur internen Kommunikation. Gründe dafür sind, dass Kommunikationsmaßnahmen Geld kosten, Kommunikation an sich schwer fassbar ist und technische Systeme, wie beispielsweise das Intranet, dazu verführen, die Durchführung von unangenehmen Kommunikationsaufgaben auf technische Plattformen zu verschieben. Außerdem werden Defizite bei der internen Kommunikation meist erst bei Problemen anderer Bereiche sichtbar, wie der Qualitätssicherung, und tauchen erst aufgrund ihrer kumulativen Langzeitwirkungen spät auf, sodass die Ursachen nicht mehr zugeordnet werden können. (vgl. Mast, 2010: 221) Dabei können Versäumnisse in der internen Unternehmenskommunikation viele negative Folgen mit

sich ziehen. „Denn ebenso wie eine Informationspolitik, die dem Interesse der Mitarbeiter an ihrem Betrieb entgegenkommt und gleichzeitig zum Dialog einlädt, für Identifikation und Leistungsmotivation sorgt, wirken entsprechende Defizite demotivierend und belasten Betriebsklima und Unternehmensergebnis.“ (Tonnemacher, 1998: 99) Versäumnisse in der internen Unternehmenskommunikation können beispielsweise zu einer geringen Bindung der Arbeitnehmer sowie dem Verlust von Wissen innerhalb des Unternehmens führen. Außerdem kann es zu hohen Fluktuationsraten und einer abschreckenden Wirkung auf Bewerber kommen. (vgl. Mast, 2010: 220) Festzuhalten bleibt abschließend jedoch, dass es für den Unternehmenserfolg wichtig ist, „die Mitarbeiter angemessen zu informieren, sie fachlich wie sozial in das Unternehmen einzubinden und ihre Motivation zu stärken.“ (Mast, 2014b: 1122)

5.4 Interne Kommunikation und Unternehmenskultur

Wie bereits in Kapitel 5.2.2 erwähnt, steht die interne Kommunikation in engem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Das interne Kommunikationsmanagement ist stark mit dem normativen Fundament des Unternehmens verbunden und muss sich an den kulturellen Regeln und Gewohnheiten der jeweiligen Unternehmenskultur orientieren. Die Unternehmenskultur umfasst sowohl offizielle Spielregeln, die oftmals in Leitbildern schriftlich festgelegt werden, als auch ungeschriebene Regeln, welche subtil sowie informell vermittelt werden und die Umgangsformen im Unternehmen prägen. Dabei kann die Unternehmenskultur die unterschiedlichsten Charakterzüge annehmen, von extrovertiert bis introvertiert, von eloquent verbindlich bis distanziert zurückhaltend. Vor allem in großen Unternehmen sind die Ansprüche der Unternehmenskultur oftmals in einem fest umrissenen Leitbild verankert. Sobald dieses Leitbild von den Mitarbeitern akzeptiert wird und den Arbeitsalltag bestimmt, muss sich auch das interne Kommunikationsmanagement daran orientieren. Vor allem die sozialen Funktionen der internen Kommunikation, wie beispielsweise Wertschätzung und menschliche Verlässlichkeit, macht sie zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur stellt somit einen festen Orientierungsrahmen für die interne Kommunikation dar. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 24 f.)

5.4.1 Kommunikationskultur

Ein entscheidendes Element der Unternehmenskultur, ist die Kommunikationskultur. Sie umfasst, wie in Unternehmen üblicherweise Informationen weitergegeben und ausgetauscht werden.

Die Kommunikationskultur kann sich in vier unterschiedlichen Feldern bewegen, welche auf den Dimensionen Emotion und Ratio sowie Information und Dialog basieren (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 28 f.):

1. Dialog und Ratio: Im Unternehmen wird ein sachlicher und ernsthafter Stil bevorzugt, wobei durchaus Offenheit für den Dialog vorhanden ist. Fakten stehen jedoch im Mittelpunkt der Orientierung. Die Kommunikation ist respektvoll, aber auch etwas unterkühlt. Zudem wird eher Abstand zu den Mitarbeitern gehalten.
2. Ratio und Information: Diese Kommunikationskultur ist traditionell verankert. Die Informationspolitik ist defensiv, Neuigkeiten werden sachlich und offiziell an die Mitarbeiter weitergegeben, damit diese in Kenntnis gesetzt werden. Zudem wird Distanz gepflegt und Dialoge vermieden.
3. Information und Emotion: Dialog ist in dieser Kommunikationskultur nicht unbedingt erwünscht. Informationen werden von oben dirigiert und monologisch weitergegeben. Im Rahmen der Informationsweitergabe spielen jedoch Emotionen eine Rolle. Anhand eines emotionalen Kommunikationsstils, sowohl im negativen als auch im positiven Sinn, wird an die Mitarbeiter und Kollegen appelliert.
4. Emotion und Dialog: Im Unternehmen stehen das offene Gespräch und der gemeinsame Austausch im Vordergrund. Anregungen und Ideen der Mitarbeiter sind erwünscht. Der Kommunikationsstil ist kooperativ sowie kollegial und Interaktionen dominieren.

5.5 Werkzeuge der internen Kommunikation

Die Werkzeuge der internen Unternehmenskommunikation lassen sich, wie in Tabelle 2 dargestellt, in drei Kategorien einteilen: persönliche Kommunikation, elektronische Kommunikationswege sowie schriftliche und gedruckte Medien (vgl. Tab. 2). Dabei sind diese Kategorien eng miteinander verbunden und liegen direkt nebeneinander. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 127)

	Vorteile	Nachteile	Formen
Persönliche Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • keine Informationsverluste • zur Vereinbarung von Zielen • zur Beseitigung von Konflikten • zur Motivation und Beratung • Feedback möglich • Vertraulichkeit möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • zeitaufwändig • Teilnehmer begrenzt • Teilnehmer an Ort & Zeit gebunden • Informationen nicht dokumentiert • abhängig von der Qualität des Vermittlers 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialoge • Besprechungen • Workshops • Seminare • Organisierte Essen
Elektronische Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • abteilungsübergreifend • Dialog möglich • Selbstengagement • Informationen dokumentiert • Informationsstand einheitlich • niedrige Kosten • schnell & vielfältig 	<ul style="list-style-type: none"> • flüchtig • oberflächlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon- und Videokonferenzen • Betriebsfernsehen • E-Mail • Intranet • Corporate Blogs • Facebook, Twitter
Schriftliche & gedruckte Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen dokumentiert • Informationsstand einheitlich • Streuung an große Zielgruppe bei vergleichsweise geringem Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • keine individuelle Differenzierung möglich • Dialog begrenzt • hohe Kosten bei gedruckten Medien • hoher Abstimmungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzeitschrift • Newsletter • Rundschreiben schwarzes Brett • Broschüren • Prospekte

Tab. 2 Werkzeuge der internen Kommunikation

(Eigene Darstellung nach Führmann/Schmidbauer, 2008: 127)

Die persönliche Kommunikation oder auch Face-to-Face-Kommunikation läuft direkt zwischen den Personen von Angesicht zu Angesicht ab. Der Vorteil ist, dass hier keine Informationsverluste entstehen, welche bei der Kommunikation über technische Medien oftmals auftauchen. Persönliche Kommunikation im Unternehmen eignet sich besonders gut zur Vereinbarung von Zielen, der Beseitigung von Konflikten sowie zur Motivation und Beratung. (vgl. Mast, 2008: 188) Außerdem wirken solche unmittelbaren Begegnungen, vor allem mit den Führungskräften, sehr eindrucksvoll auf Mitarbeiter und das Entstehen von Vertraulichkeit ist möglich. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 128) „Die persönliche Kommunikation einer Führungskraft, insbesondere die des Vorstandsvorsitzenden oder des Geschäftsführers, hat ein ungleich höheres Gewicht – intern wie extern – als die anonyme Massenkommunikation per Print oder Internet.“ (Schick, 2014: 15) Des Weiteren ist es auch möglich Feedback von seinem Gesprächspartner zu erhalten und somit den Erfolg direkt zu kontrollieren, wobei das Ausmaß der Feedback-

Möglichkeiten von der Kommunikationsform innerhalb der persönlichen Kommunikation abhängt. Generell gilt jedoch, dass persönliche Kommunikation Zeitaufwand mit sich bringt und der Teilnehmerkreis oft begrenzt sowie an Ort und Zeit gebunden ist. (vgl. Mast, 2008: 188) Zudem sind die ausgetauschten Informationen nicht dokumentiert und deren Qualität ist abhängig vom Vermittler. (vgl. ebd., S. 51) Formen der persönlichen Kommunikation umfassen Dialoge, Informationsbesprechungen, Workshops und Seminare sowie organisierte Essen. (vgl. ebd., S. 188)

Elektronische Kommunikationswege sind das Ergebnis von Innovationen in der Kommunikationstechnologie. Diese haben nicht zuletzt auch die interne Unternehmenskommunikation nachhaltig beeinflusst. (vgl. ebd., S. 193) Die digitale Kommunikation verbindet Mitarbeiter aus getrennten Abteilungen und unterschiedlichen Bereichen. Dabei haben sie zahlreiche Möglichkeiten, wie beispielsweise durch Weblog-Beiträge, Foren oder Kommentarfunktion bei Intranet-Nachrichten, sich zu vernetzen sowie Dialoge zu führen und sich somit in die interne Kommunikation einzubringen. (vgl. Mast, 2014b: 1136) Im Rahmen der elektronischen Kommunikationswege können Informationen dokumentiert und ein einheitlicher Informationsstand garantiert werden. Außerdem fallen niedrige Produktions- und Transportkosten gegenüber Print an. (vgl. Schick, 2014: 51) Die digitale Kommunikation ist in den letzten Jahren stark angestiegen, da elektronische Instrumente zudem schnell, effizient und vielfältig einsetzbar sind. Jedoch darf nicht übersehen werden, dass diese auch oft flüchtig und oberflächlich sind. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 128) Laut Mast zählen zu den elektronischen Kommunikationswegen innerhalb des Unternehmens Telefon- und Videokonferenzen, Betriebsfernsehen bzw. Corporate TV, E-Mail, Intranet sowie Corporate Blogs. (vgl. Mast, 2008: 194) Schick fügt zudem noch Social Media Kanäle wie Facebook oder Twitter hinzu. (vgl. Schick, 2014: 53)

Die schriftliche und gedruckte Kommunikation hat schlussendlich die längste Tradition in den Unternehmen, da diese die Kommunikationskultur im Betrieb jahrzehntelang maßgeblich prägte. Allerdings haben die zuvor erwähnten technischen Innovationen den Einsatz der schriftlichen und gedruckten Medien nachhaltig verändert. Sie stehen nun in direkter Konkurrenz zu den elektronischen Kommunikationsmitteln im Unternehmen. (vgl. Mast, 2008: 200) Dabei betonen Führmann und Schmidbauer jedoch, dass gedruckte Kommunikationsinstrumente keinesfalls überflüssig geworden sind. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 128) Die schriftlichen und gedruckten Medien werden vor allem eingesetzt, damit die Mitarbeiter etwas in der Hand halten, was sie lesen oder wo sie bei Unklarheiten nachschlagen können. Das Ziel der schriftlichen Kommunikation ist es, gleiche Informationen an unterschiedlichen Arbeitsplätzen zugänglich zu machen, Erfahrungen festzuhalten und weiterzugeben sowie schlichtweg etwas mitzuteilen. (vgl.

Mast, 2008: 200) Außerdem sind hier die Informationen dokumentiert und es herrscht ein geringer zeitlicher Aufwand bei der Erstellung gemessen an den vielen Empfängern, die damit erreicht werden können. Die Nachteile sind jedoch, dass keine individuelle Differenzierung möglich ist und auch die Möglichkeiten zum Dialog begrenzt sind. Außerdem fallen relativ hohe Produktions- und Transportkosten bei gedruckten Medien an und ein hoher Abstimmungsaufwand ist notwendig. (vgl. Schick, 2014: 51) Dabei können die Formen der schriftlichen Kommunikation in Unternehmen sehr vielfältig sein – von Mitarbeiterzeitschriften und Newsletter über Rundschreiben und das schwarze Brett bis zu Broschüren, Prospekten und anderen Druckschriften. (vgl. Mast, 2008: 201)

5.6 Hauptkommunikationskanäle der internen Kommunikation

In der Fachliteratur werden insbesondere drei Kommunikationskanäle der internen Kommunikation immer wieder genannt und auch oftmals hervorgehoben: das Intranet, die Mitarbeiterzeitung und das persönliche Gespräch. (vgl. Mast, 2010: 235 ff.; Mast, 2014b: 1135; Schick, 2014: 151; SCM, 2014) „Das Intranet als Plattform für vielfältige Anwendungen [...] ist innerhalb weniger Jahre zu einem zentralen internen Kommunikationsweg geworden. Zusammen mit den traditionellen Mitarbeiterzeitschriften [...] und der persönlichen, unvermittelten Kommunikation bildet es die Grundpfeiler einer vielfältigen Landschaft interner Medien und Kommunikationskanäle.“ (Mast, 2014b: 1135) Daher sollen diese Kommunikationswege nun im Folgenden näher beschrieben werden.

5.6.1 Das Intranet

Das Intranet fällt in den Bereich der elektronisch gestützten Kommunikation. „Das Intranet versteht sich als eine Kommunikations-, Arbeits- und Wissensplattform. Es ist multimedial, hypermedial, interaktiv und unabhängig von Zeit und Ort einsetzbar.“ (Führmann/Schmidbauer, 2008: 159) Laut Schick geht es dabei im weitesten Sinn um die „weitere Digitalisierung von betrieblichen Abläufen und deren Zusammenführung zu einem virtuellen Arbeitsplatz“ (Schick, 2014: 184) mit dem Ziel die Qualität, Produktivität und Geschwindigkeit der Prozesse zu erhöhen, um damit die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu stärken. Der große Vorteil des Intranets ist, dass die Unternehmen diese Kommunikationsplattform an ihre speziellen Erfordernisse anpassen können. Dabei wird das Intranet für mehrere Zwecke verwendet: zum einen verbessert es als Arbeitsmittel die Abläufe im Unternehmen und zum anderen trägt es das Wissen des Unternehmens, welches die Mitarbeiter selbstständig abrufen können, auf einer Plattform zusammen. (vgl. Mast, 2010: 236) Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Intranets ist dabei,

dass auch die Führungskräfte die Kommunikationsplattform nutzen. Denn nur wenn die Führungskräfte das Intranet regelmäßig zur Information und zum Austausch nutzen und somit als Vorbild agieren, werden es ihnen die Mitarbeiter gleichtun. (vgl. Klein, 2014: 15) Weitere Stärken des Intranets sind seine Schnelligkeit, Flexibilität, Aktualität und ständige Verfügbarkeit. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 159) „Als Medium zur Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf und wartet geduldig auf den aktiven Nutzer.“ (Mast, 2010: 237) Die Mitglieder des Unternehmens können somit relativ formlos, einfach und ohne Rücksicht auf Hierarchien kommunizieren. (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 52) Jedoch gibt es keine Stärken ohne Schwächen. Wenn die Kommunikationsplattform nicht regelmäßig gepflegt wird und aktuelle Inhalte veröffentlicht werden, wird das Intranet von den Mitarbeitern wenig genutzt werden und von dessen Vorteilen kann kein Gebrauch gemacht werden. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 159) Wichtig ist daher „eine permanente redaktionelle Bearbeitung, eine nutzerfreundliche Oberfläche und dazu Inhalte, die mit kurzen knackigen Texten sowie mit Fotos und Schaubildern zum Lesen einladen.“ (ebd., S. 160) Außerdem sind die Informationen, welche über das Intranet weitergegeben werden, oftmals flüchtig und leichtgewichtig. Eine weitere Schwäche des Intranets besteht aus der Gefahr, dass nicht alle Beschäftigten die Kommunikationsplattform gleichermaßen nutzen bzw. nutzen können. Nicht alle Mitarbeiter, wie beispielsweise diejenigen in der Produktion oder im Verkauf, haben ständigen Zugang zu einem Computer. (vgl. ebd., S. 160) Außerdem unterscheiden sich die Mitarbeiter häufig in ihrer Medienkompetenz oder haben einfach Scheu das Intranet zu nutzen. Die Gefahr besteht somit darin, dass nicht alle Arbeitnehmer des Unternehmens gleichermaßen informiert sind und einige vom internen Kommunikationsprozess ausgeschlossen werden. (vgl. Mast, 2008: 271) Dennoch trotz stellt das Intranet aufgrund seiner zahlreichen Vorteile in vielen Unternehmen das Leitmedium dar und ist zum wichtigsten internen Kommunikationsinstrument geworden. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 160; Fischer, 2014: 6)

5.6.2 Die Mitarbeiterzeitung

Den zweiten Kernbereich der internen Kommunikation stellt die Mitarbeiterzeitung als Teil der gedruckten Medien im Unternehmen dar. Die Mitarbeiterzeitung ist ein „periodisch erscheinendes Druckwerk, ein Printmedium, das sich an eine eingeschränkte Öffentlichkeit wendet [...]“. (Klöfer/Nies, 2001: 45) Durch die elektronischen Medien, vor allem durch den verstärkten Einsatz des Intranets, verlagern sich jedoch die Aufgaben der Mitarbeiterzeitung. Die Übermittlung von aktuellen Informationen und Nachrichten steht nicht mehr im Vordergrund. Heutzutage ist die Hauptaufgabe der Mitarbeiterzeitung

die Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen und somit das Interpretieren und Vertiefen von vor allem komplexen Themen. (vgl. Mast, 2014b: 1136; Führmann/Schmidbauer, 2008: 156; Schick, 2014: 158) Es wird jedoch betont, dass das Intranet die Mitarbeiterzeitschrift nicht ersetzen kann. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 157; Schick, 2014: 151) Sie ist das Medium der internen Kommunikation mit der höchsten emotionalen Bindung, vor allem wenn sie schon lange im Unternehmen vorhanden ist. „Sie würde im Vergleich zu den anderen Medien am meisten vermisst, wenn es sie nicht mehr gäbe.“ (Fischer, 2014: 6) Dabei muss eine gute Mitarbeiterzeitschrift sowohl Fakten als auch weiche Themen und Unterhaltung beinhalten. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 157) Die Beschäftigten möchten nämlich zum einem über sich selbst und ihre Leistungen und zum anderen über die Ziele und Pläne ihres Unternehmens lesen. (vgl. ebd., S. 157) Die Mitarbeiterzeitschrift fördert dabei häufig das Wir-Gefühl unter den Mitarbeitern, da sich der einzelne Arbeitnehmer als Teil des Unternehmens wiederfindet. Des Weiteren trägt sie zur Motivation und Orientierung der Belegschaft bei, da sie über aktuelle und wichtige Entscheidungen des Unternehmens informiert. (vgl. Mast, 2010: 240) „Mitarbeiterzeitschriften stärken die Bindung der Belegschaft an ihre Firma und strahlen auch in deren soziales Umfeld (Familie, Freunde, Bekannte) aus.“ (Mast, 2014b: 1136) Weitere Vorteile der Mitarbeiterzeitschrift sind, dass diese unabhängig von einem Computer-Zugang gelesen werden kann und eine Zeitschrift eher den Gewohnheiten für das Lesen von umfangreichen Artikeln entspricht. Zudem können Emotionen, beispielsweise durch die graphische Gestaltung und Fotos, durch Mitarbeiterzeitschriften optimal transportiert werden. (vgl. Schick, 2014: 151)

5.6.3 Das persönliche Gespräch

Das persönliche Gespräch ist der dritte Kernbereich der internen Kommunikation in Unternehmen. „Kaum eine Kommunikationsform der Internen Kommunikation ist wichtiger als die direkte Ansprache.“ (Vilsmeier, 2014: 8) Das persönliche Gespräch ist die effizienteste und wirksamste Kommunikationsform, denn neben Information und Interaktion erfüllt es auch die Funktion der Interpretation und Beeinflussung. Besonders der Aspekt der Beeinflussung ist aufgrund der laufenden Feedback-Möglichkeiten stark ausgeprägt. Während dem persönlichen Gespräch kann abwechselnd gesprochen und rückgefragt werden, sodass Unklarheiten beseitigt werden können. (vgl. Mast, 2010: 240) Die persönliche Kommunikation in Unternehmen ist besonders dann relevant, wenn Vertrauen aufgebaut und Wertschätzung entgegengebracht werden soll. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 152) Aber auch für die Motivation und Integration von Mitarbeitern eignet sich diese Kommunikationsform aufgrund der persönlichen Übermittlung

von Botschaften und der Interaktivität. Vor allem wenn intensive Kontakte aufgebaut und das Gegenüber beeinflusst werden soll, sind persönliche Gespräche von Vorteil. „Sie sind der Weg, auf dem komplexe Sachverhalte behandelt und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden können und gleichzeitig ein Höchstmaß an emotionaler Ansprache möglich ist.“ (Mast, 2014b: 1138) Die Eindrücke der Beschäftigten sind dabei nachhaltiger und emotionaler. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 152) Aber auch das persönliche Gespräch muss sich im Zeitalter von elektronischen Kommunikationsformen anpassen. Es geht nicht darum, dass die Führungskräfte die Informationen, welche bereits über die betriebsinternen Medien verbreitet wurden, im direkten Kontakt wiederholen. Vielmehr sollen die Themen der medialen Kommunikation ausgeführt und vertieft werden. (vgl. ebd., S. 153) Trotz der Konkurrenz in Form von neuen Medien hat die persönliche Kommunikation jedoch nicht an Bedeutung verloren. (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 42)

5.7 Wege der internen Kommunikation

Die interne Unternehmenskommunikation kann in Form von Abwärts- oder Aufwärtskommunikation sowie als wechselseitiger Dialog stattfinden. (vgl. Mast, 2010: 229 ff.)

5.7.1 Die Abwärtskommunikation

Bei der Abwärtskommunikation fließen die Informationen von oben nach unten. Dabei werden Informationen der Geschäftsleitung über die unterschiedlichen Führungsebenen weitergegeben, solange bis die Informationen auch auf der untersten Ebene angekommen sind. Im Vordergrund dieses Kommunikationsweges steht dabei die Instruktion der Belegschaft, die Information über Pläne des Unternehmens sowie die Entscheidungen des Managements zu begründen. Die Abwärtskommunikation ist eng mit den Hierarchien im Unternehmen verbunden. Je zahlreicher und stärker die Ebenen der Hierarchie sind, desto mehr wird von oben nach unten kommuniziert. (vgl. Mast, 2010: 229 f.) Heutzutage ist dieser Weg der Kommunikation zu den Mitarbeitern nicht mehr effizient. Es droht die Gefahr, dass der Inhalt der Botschaft durch die zahlreiche Weitergabe an untere Stufen verloren geht und Fehlinterpretationen sowie Verzerrungen zustande kommen. „Je weiter sich die Informationen von der Ursprungsquelle entfernen, desto mehr werden sie mit unterschiedlichen Interessen und Motiven angereichert.“ (ebd., S. 226) Des Weiteren kann es sein, dass die Botschaft bereits am Ausgangspunkt nicht eindeutig ist und somit gar nicht erst richtig beim Empfänger ankommen kann. Auch die Adaption der Botschaften für die jeweiligen Führungsebenen bleibt oft aus, wodurch die Verständlichkeit leidet. Ein weiterer negativer Aspekt der Abwärtskommunikation ist, dass sich die Akteu-

re häufig von der Botschaft distanzieren und diese lediglich weitergeben. Zuletzt wird bei diesem Kommunikationsweg das Feedback erschwert und kommt daher oft nicht zustande. Wenn Botschaften im Rahmen der Abwärtskommunikation verbreitet werden, „sollten die Kommunikationsinhalte vom ersten bis zum letzten Glied der Kette jeweils verbessert und mit lokalem Kontext angereichert und auf die Werte [...] ausgerichtet werden, die es zu betonen gilt.“ (ebd., S. 226) Medien, welche die Abwärtskommunikation ermöglichen sind Verteilmedien, welche das Ziel haben, Inhalte von einer Stelle aus an einen möglichst großen Personenkreis zu streuen. Möglichkeiten für Feedback sind dabei sehr begrenzt. Die Medien zur Abwärtskommunikation umfassen gedruckte oder geschriebene Kommunikationsformen (z.B. Newsletter, Jahresberichte), audio-visuelle Maßnahmen (z.B. Videopräsentationen, Corporate TV), Meetings in Gruppen (z.B. Workshops, Tagungen) und Dialoge bzw. Interviews (z.B. Mitarbeitergespräche, Einstellungsinterviews). Anzumerken ist, dass Untersuchungen darauf hinweisen, dass das Top-Management im Rahmen der Abwärtskommunikation vor allem auf gedruckte und elektronische Medien setzt. Im Unterschied dazu bevorzugen es die Mitarbeiter jedoch, in Form von persönlicher, unvermittelter Kommunikation über wichtige Ziele und Projekte informiert zu werden. (vgl. ebd., S. 230 f.)

5.7.2 Die Aufwärtskommunikation

Im Gegensatz zur Abwärtskommunikation beschäftigt sich die Aufwärtskommunikation mit der Kommunikation von unten nach oben und somit mit der Kommunikation von Mitarbeitern zu deren Vorgesetzten. Ziele dieses Kommunikationsweges sind die Integration von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten in die Prozesse des Unternehmens, die Information über aktuelle Arbeitsabläufe der Mitarbeiter sowie die Aufnahme von Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter zu ihren Aufgaben und der Firma in die Strategiefindung des Unternehmens. Außerdem soll das Management über ungelöste Probleme im Betrieb informiert werden und das Wissen der Arbeitnehmer soll in Problemlösungen und Zieldefinitionen des Unternehmens aufgenommen werden. Bei diesem Kommunikationsweg kann somit Feedback von Seiten der Beschäftigten übermittelt werden. Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass die Informationsmenge, welche die Mitarbeiter an das Management weitergeben können, begrenzt ist, da meist die Möglichkeiten dazu fehlen. Als Beispiele für die Aufwärtskommunikation sind geschriebene Kommunikationswege, wie Notizen oder Berichte, E-Mails von Mitarbeitern zu Vorgesetzten und auch organisierte Kommunikationsformen, wie Mitarbeiterbefragungen oder Beschwerdekästen, zu nennen. Dabei ist zu beachten, dass es bei den Medien der Aufwärts- und Abwärtskommunikation zu Überschneidungen kommen kann. Beispielsweise

können Tagungen, Workshops oder Mitarbeitergespräche auch für die Kommunikation von unten nach oben genutzt werden. (vgl. ebd., S. 231 f.) Wie in der Abwärtskommunikation verläuft jedoch auch die Aufwärtskommunikation nicht problemlos. Auf diesem Kommunikationsweg der internen Kommunikation liefern die Beschäftigten ihren Vorgesetzten meist Informationen, die erwartet oder gerne aufgenommen werden. Die Aufwärtskommunikation hat somit zumeist eine bestätigende Funktion für das Management, da hauptsächlich positive Botschaften übermittelt werden. Bevor Arbeitnehmer negative Informationen nach oben weitergeben, schweigen sie lieber, da niemand gerne kritisches oder negatives an eine höhere Stelle übermittelt. Aufwärtskommunikation ist jedoch vor allem für die Mitarbeiter wichtig, denn sie „befriedigt nicht nur das Bedürfnis der Belegschaft, gebraucht und ernst genommen zu werden, sondern auch das Verlangen, mit einflussreichen und mächtigen Menschen in Kontakt zu treten.“ (ebd., S. 233)

5.7.3 Der wechselseitige Dialog

Schlussendlich stellt noch der wechselseitige Austausch und Dialog einen Kommunikationsweg der internen Unternehmenskommunikation dar. Dieser Kommunikationsweg fällt unter den Begriff horizontale Kommunikation und beinhaltet alle Kommunikationswege, die nicht eindeutig der Aufwärts- oder Abwärtskommunikation zugeschrieben werden können. (vgl. ebd., S. 234) „Horizontale Kommunikation, die zwischen Individuen und Gruppen einer Hierarchieebene verläuft, kann der Koordination, Abstimmung und Problemlösung dienen. Sie kann aber durchaus als Ersatz für Aufwärts- oder Abwärtskommunikation fungieren.“ (ebd., S. 234) Typische Formen des wechselseitigen Austauschs sind informelle Gespräche beispielsweise beim Mittagessen, Besprechungen in Form von Projektgruppen oder Qualitätszirkel, bei welchen Abteilungen grenzüberschreitend zusammenarbeiten oder auch neue betriebsinterne Netze wie das Intranet, welche einen wechselseitigen Dialog erlauben. (vgl. ebd., S. 234 f.) In Unternehmen werden die Maßnahmen für die horizontale sowie die Aufwärtskommunikation im Vergleich zur Abwärtskommunikation jedoch meist vernachlässigt. Somit kommt es häufig zu dem Problem, dass Entscheidungen getroffen werden, ohne vorher die vorhandenen Ressourcen und das Know-how im Unternehmen zu nutzen. Die Potenziale der Mitarbeiter werden somit nicht ausgeschöpft. Gründe für die vernachlässigte horizontale Kommunikation in Unternehmen sind folgende: die Führungsebene erkennt die Defizite dieses Kommunikationswegs zu spät, da sie aufgrund ihrer eigenen Abstimmungsprozesse nur schwer erkennen, wenn der Informationsaustausch mit der Belegschaft verloren geht. Außerdem betrachten sich viele Abteilungen als selbstständige Unternehmenseinheiten, welche mit anderen Abteilungen keine Gemeinsamkeiten haben und einen wechselseitigen Aus-

tausch somit als unnötig betrachten. Oftmals wird dabei auch der Dialog über die Organisationsgrenzen hinweg von den Betrieben selbst nicht gefordert. (vgl. ebd., S. 234)

5.8 Ausblick: Entwicklung und Trends der internen Kommunikation

Während laut Beger et al. im Jahr 1989 der Merksatz „PR begins at home“ noch von einer großen Anzahl an Unternehmen ignoriert wurde (vgl. Beger et al., 1989: 119), wird er laut Mast heutzutage langsam in vielen Betrieben zur Realität, denn die interne Kommunikation hat in den letzten Jahren maßgeblich an Bedeutung gewonnen. (vgl. Mast, 2014a: 215) Mast erklärt dies wie folgt: „Zu wichtig sind die internen Kommunikationsabläufe für die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter und Führungskräfte und damit den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen geworden, insbesondere angesichts der Unsicherheiten und Risiken im internen und externen Umfeld.“ (ebd., S. 216) Der Trend ist somit dahingehend, dass sich der Gedanke von Wettbewerbsvorteilen aufgrund einer effizienten internen Kommunikation, immer mehr vor allem bei größeren Betrieben durchsetzt. (vgl. ebd., S. 217) Dabei sind die Kommunikationsabteilungen heutzutage „Krisenmanager, Gestalter von Changeprozessen, Berater von Führungskräften, Redenschreiber und vieles andere mehr geworden.“ (Mast, 2011: 159) Einerseits haben sich dabei die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren erhöht und andererseits gibt es nun neue Möglichkeiten für die Umsetzung. (vgl. Fischer, 2014: 5) Die interne Kommunikation ist sowohl wichtiger als auch professioneller geworden. Dies spiegelt sich darin wieder, dass sie nicht mehr davon abhängig ist, ob gerade jemand Zeit für interne Kommunikationsmaßnahmen hat oder nicht, sondern es eigene Zuständige gibt. (vgl. Mast, 2011: 162) Außerdem wird sie systematischer und kontinuierlicher ausgeführt. Heutzutage geht es vorwiegend darum, „mit Hilfe von intelligenten Verzahnungen der verschiedenen Maßnahmen und Instrumente, die Informationsflut zu kanalisieren und wertschöpfende Prozesse im Unternehmen zu unterstützen.“ (Fischer, 2014: 5) Auch die Unternehmensstrategie der internen Kommunikation muss sich nach den Unternehmenszielen richten, damit ein Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden kann. (vgl. ebd., S. 5) Gerade die Mitarbeiter sind heutzutage entscheidend für den Erfolg des Betriebs. Deren Kreativität, Motivation und Engagement sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Neben den Kosteneinsparungen, welche entstehen, wenn die Mitarbeiter loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber sind, sind auch die Innovationen des Unternehmens, welche durch die Mitarbeiter geschaffen werden, von großer Bedeutung. Meist werden Ideen und neue Produkte erst von den Beschäftigten selbst erdacht und schließlich marktreif gemacht. (vgl. Mast, 2011: 161) Laut Mast hängt die

Zukunft der Unternehmen somit „von der Leistungsfähigkeit ihres Kommunikationssystems ab.“ (ebd., S. 107)

Die interne Kommunikation ist mittlerweile auch für die Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen zuständig. Gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter sind eine knappe Ressource am Arbeitsmarkt. Die interne Unternehmenskommunikation kann somit helfen Personal zu rekrutieren und Mitarbeiter zu halten, indem der gute Ruf des Unternehmens auch nach innen gefördert wird. Zudem werden Beschäftigte und Führungskräfte selbst als Kommunikatoren immer einflussreicher und können die Abläufe, das Kommunikationsklima sowie die Motivation im Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Vor allem in der Zeit des Internets sind alle Arbeitnehmer des Unternehmens potenzielle Kommunikatoren, die daher vom Unternehmen aktiv in die Kommunikationsbeziehungen miteinzubeziehen sind. „In Zukunft werden sich die Gestaltungsfunktionen in der internen Kommunikation [...] von den professionellen Kommunikatoren noch mehr hin zu den Stakeholdern verlagern, die mehr Einfluss und Macht gewinnen sowie Publizitätschancen zunehmend selbstbewusst wahrnehmen.“ (Mast, 2014a: 218) Dabei können die Mitarbeiter und Führungskräfte als eigenständige Kommunikatoren auch eine Gefahr darstellen, welche von der internen Kommunikation zukünftig berücksichtigt werden muss. Denn als sogenannte „whistle blower“, können sie heutzutage bewusst oder unbewusst geheime Vorgänge im Unternehmen so leicht wie noch nie, beispielsweise durch Social Media Kanäle, öffentlich machen oder auch Kritik äußern. (vgl. ebd., S. 217 f.)

In einer zunehmend komplexeren und sich rasch wandelnden Welt, bedarf es Beschäftigten dieser Tage mehr denn je einer kommunikativen Unterstützung im Betrieb. Oftmals ist nur die Unternehmensführung in der Lage aufgrund der komplizierten Produktions-, Markt- und Wirtschaftsabläufe, betriebliche und außerbetriebliche Zusammenhänge zu erfassen und richtig einzuordnen. Diese Zusammenhänge werden hingegen für den einzelnen Mitarbeiter immer undurchschaubarer. (vgl. Beger et al., 1989: 125) „Die Menschen sehen sich zunehmend der Schwierigkeit ausgesetzt, die offerierte Informationsfülle auf ihre spezifischen Bedürfnisse auszurichten und zu verarbeiten. Darüber hinaus führt die fortschreitende Spezialisierung des einzelnen an seinem Arbeitsplatz dazu, daß [sic!] er zunehmend nur noch mit einem relativ begrenzten Teil des Ganzen vertraut ist.“ (ebd., S. 126) Die interne Kommunikation steht somit heutzutage wie nie zuvor vor der Herausforderung, einerseits die Mitarbeiter nicht mit einer Flut von Informationen zu überfordern und andererseits relevante Informationen zu identifizieren, deren Komplexität zu reduzieren und diese anschließend gezielt weiterzugeben. „Erst das Verstehen als Ergebnis eines Erklärens der Komplexität führt zur Akzeptanz von Tätigkeit und Unternehmen.“ (ebd., S. 126)

Die interne Kommunikation muss zudem auf Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens reagieren, um die Mitarbeiter vorausschauend und kontinuierlich zu informieren, damit keine Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste entstehen. (vgl. Mast, 2008: 293) In der heutigen Zeit wird die interne Kommunikation somit stark bei Veränderungsprozessen des Unternehmens eingesetzt. Sie hat die Aufgabe den Beschäftigten Orientierung zu geben und sie emotional mitzunehmen, da eine reine Darbietung der Fakten bei Veränderungsprozessen nicht ausreichend ist. (vgl. Schick, 2014: 98) Eine fehlerhafte oder mangelnde Kommunikation bei großen Veränderungen, wie beispielsweise Fusionen oder Übernahmen, sind ausschlaggebend für das Scheitern von Eingliederungsprozessen. Die interne Unternehmenskommunikation wird nicht mehr nur als Krisenmanager gesehen, sondern der Trend ist dahingehend, dass sie als aktiver Gestalter und Berater im Unternehmen agiert. (vgl. Mast, 2011: 111) „Ziel ist es, zu gestalten, zu moderieren und zu optimieren.“ (Mast, 2014b: 1129) Die Unternehmensführung hat verstanden, dass der Bereich der internen Kommunikation ein Erfolgsfaktor ist und eine enge Vernetzung mit anderen Funktionsbereichen besteht und somit möglichst hoch in der Hierarchie angesiedelt werden muss. (vgl. Mast, 2008: 294) Dabei ist die interne Unternehmenskommunikation das schwierigste Kommunikationsfeld geworden, da die Führungskräfte und somit auch die geschäftlichen Vorgaben heutzutage ständig wechseln. (vgl. Mast, 2011: 157)

Eine maßgebliche Entwicklung, welche die interne Kommunikation berücksichtigen muss, ist zudem, dass dieser Tage in den Betrieben die Stammebelegschaft möglichst klein gehalten wird, um Kosten einzusparen. Es sind somit sehr oft Mitarbeiter im Unternehmen angestellt, welche kein arbeitsvertragliches Verhältnis mit diesem haben, jedoch über größere Zeiträume hinweg, meist völlig in den Arbeitsprozess integriert, beschäftigt sind. Dazu zählen vor allem Arbeitnehmer von Zeitarbeitsfirmen und Fremdfirmen sowie freie Mitarbeiter. Solche externen Mitarbeiter haben meist Zugriff auf die internen Medien, wie Mitarbeiterzeitschriften oder das Intranet, und nehmen somit auch an der internen Kommunikation des Unternehmens teil. „Die gezielte Integration dieser Mitarbeitergruppe in die interne Kommunikation ist wichtig, da das Unternehmen an die ‘fremden’ Mitarbeiter grundsätzlich die gleichen Erwartungen hat wie an die eigenen: motivierte Aufgabenerfüllung und imagegerechtes Vertreten des Unternehmens nach außen.“ (Schick, 2014: 59) Daher müssen auch diese bei der internen Kommunikation Beachtung finden und passende Maßnahmen müssen für diese Zielgruppe gesetzt werden. Zu diesen Maßnahmen zählen spezielle Kommunikationsinitiativen, wie Einführungsinformationen zum Arbeitsantritt, die Berücksichtigung dieser Zielgruppe bei Mitarbeiterumfragen, die Veränderungen und Ergänzungen von Botschaften und Themen in den inter-

nen Medien hinsichtlich der externen Mitarbeiter sowie die Öffnung aller Medien, um beispielsweise den Zugriff auf das Intranet zu ermöglichen. Zudem sollten wichtige Teilzielgruppen, wie externe Trainer, aufgrund ihrer Funktion als Multiplikatoren speziell angesprochen werden. (vgl. ebd., S. 59)

Neben den Entwicklungen hinsichtlich der Aufgaben und Kompetenzen der internen Kommunikation, sind auch Veränderungen bei Medien und Kommunikationsinstrumenten zu beobachten. Der Trend geht zu Vernetzung, Flexibilität, Schnelligkeit und Adressatenorientierung. Vor allem die Online-Kommunikation stellt eine neue Herausforderung dar. An zahlreiche, in den letzten Jahren weiterentwickelte Formen und Technologien im Medienbereich, wie beispielsweise Weblogs und Podcasts, muss sich auch die interne Kommunikation anpassen. Social Media und Online-Kommunikation bieten weitreichende Möglichkeiten, „um Plattformen für den Austausch zwischen Mitarbeitern bereitzustellen und Kommunikationsprozesse je nach Themen und Aufgaben angemessen zu organisieren.“ (Mast, 2014b: 1129) Die Arbeitsabläufe werden in Zukunft höchst wahrscheinlich noch weiter digitalisiert werden, wobei vor allem die Bedeutung des Intranets weiterhin zunehmen wird. (vgl. Schick, 2014: 221) Dabei sind die neuen Möglichkeiten einerseits als Chance und andererseits als Risiko zu betrachten. Generell sind die Bewertung der neuen Möglichkeiten und deren gezielte Integration in die bestehende Kommunikationsstruktur, ausschlaggebend für deren Potenzial in der Zukunft. (vgl. Mast, 2008: 295) Im Rahmen dessen haben sich auch die Themen der internen Unternehmenskommunikation geändert. Der Fokus liegt nun auf wertorientierter Kommunikation. „Werte, die Aussagen über wünschenswerte Marschrichtungen gaben, und Verantwortungsthemen, die glaubhafte Auskünfte darüber gaben, wie sich ein Unternehmen als Teil der Gesellschaft verhält, wurden Aktionsfelder der internen Kommunikation.“ (Mast, 2011: 120) Bei der wertorientierten Kommunikation wird das Unternehmen als sozialer Ort und Gemeinschaft in den Fokus gerückt. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter emotional angesprochen werden und die Bindung an das Unternehmen gefestigt wird. (vgl. Mast, 2014b: 1134)

Zusammenfassend kann zur aktuellen Entwicklung und zu den Trends der internen Kommunikation festgehalten werden, dass ihre Bedeutung durchaus steigt, wenngleich sich die Aufgaben der internen Kommunikation rasch ändern und sie sich an die Entwicklungen im Medienbereich anpassen muss. Soweit dies heutzutage abzuschätzen ist, wird sich der Druck auf die interne Kommunikation verstärken, „ihre Aufgaben schneller, umfassender, wirtschaftlicher und wirkungsvoller wahrzunehmen“, wobei dies auch gleichzeitig als Chance gesehen werden kann, „sich als professioneller Auftragnehmer und Partner in der internen Kommunikation zu emanzipieren und sich als kompetenter Begleiter von Veränderungsprozessen zu profilieren.“ (Schick, 2014: 222)

5.9 Exkurs: externe Kommunikation

Bei dem Thema interne Kommunikation darf die externe Kommunikation, als weiterer Teil der Unternehmenskommunikation, nicht außer Acht gelassen werden. Vor allem da laut Mast, spätestens beim Einsatz von Social Media in der internen Kommunikation, die Grenzziehung zwischen interner und externer Unternehmenskommunikation infrage gestellt wird. (vgl. Mast, 2014b: 1125) Auch Merten merkte schon 1998 an, dass interne und externe Kommunikation zusammen Synergieeffekte erzeugen und daher nicht getrennt voneinander betrachtet werden sollten. (vgl. Merten, 1998: 11) Des Weiteren reflektiert das Auftreten der Mitarbeiter in der externen Öffentlichkeit das interne Kommunikationsklima und ist auch gleichzeitig externe PR für das Unternehmen. (vgl. Tonnemacher, 1998: 104)

Die externe Unternehmenskommunikation hat seine Bezugsgruppen im Marktumfeld. Sie orientiert sich somit auf Transaktionen mit diesen Bezugsgruppen, welche am Markt und in dessen Umfeld agieren. Gemeint sind damit sowohl Kunden als auch potenzielle Kunden. (vgl. Mast, 2010: 13) „Das externe Umfeld der Unternehmung umfasst die Handlungsfelder von Markt und Gesellschaft, in denen arbeitsteilig realisierte Strategien durchgesetzt werden sollen.“ (Zerfaß, 2014: 49) Die externe Unternehmenskommunikation betrifft somit die Gestaltung marktlicher und gesellschaftspolitischer Beziehungen. Auch sie ist wie die interne Kommunikation an den Unternehmenszielen orientiert und soll durch strategische Kommunikation zum Gesamterfolg beitragen. (vgl. ebd., S. 43) Sie leistet dabei einen entscheidenden Beitrag im Unternehmen, denn die externe Kommunikation „fördert die notwendigen Prozesse der Interessenabstimmung und Handlungskoordination im Marktumfeld, in dem die wirtschaftlichen Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern gestaltet werden, sowie im gesellschaftspolitischen Umfeld, das die Gesamtheit aller regulativen Beziehungen im nicht-ökonomischen Bereich umfasst.“ (ebd., S. 49) Die externe Kommunikation übernimmt somit vor allem eine Vermittlungsaufgabe, denn das Unternehmen muss einerseits als Kommunikationspartner ansprechbar sein und andererseits auf kommunikative Aufgaben schnell und effektiv reagieren. (vgl. Beger et al., 1989: 37)

Die externe Unternehmenskommunikation kann in zwei Teilbereiche unterteilt werden: die Marktkommunikation und Public Relations. Die Marktkommunikation bezieht sich auf alle kommunikativen Handlungen sowohl von Organisationsmitgliedern als auch ihren Beauftragten, wie beispielsweise Agenturen, mit denen Beziehungen hinsichtlich Wettbewerb und Transaktionen gestaltet werden. (vgl. Zerfaß, 2014: 49) Im Gegensatz zur internen Kommunikation bezieht sich die externe Kommunikation somit auf externe Kon-

takte, die neben den Kunden auch Agenturen, Unternehmensberatungen und bestimmte Lieferanten umfassen. (vgl. Henk, 2008: 112) Public Relations hingegen sind für die kommunikativen Beziehungen im gesellschaftspolitischen und somit nichtökonomischen Umfeld zuständig. Ihre Aufgabe ist es „die Unternehmensstrategie in den Handlungsfeldern von Politik, Bildung, Wissenschaft usw. durchzusetzen bzw. entsprechende Widerspruchspotenziale und gesellschaftliche Anforderungen in das organisatorische Entscheidungssystem einzuspeisen.“ (Zerfaß, 2014: 49)

In Bezug auf die interne Kommunikation ist es äußerst relevant, dass die Aktivitäten der externen Kommunikation auf die der internen abgestimmt sind und umgekehrt, damit es nicht zu einer gegenseitigen Beeinträchtigung kommt. Dabei können die internen Maßnahmen auch nach außen wirken und die externen Maßnahmen nach innen. (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 97) Es existieren somit Synergie-Effekte zwischen interner und externer Kommunikation und eine positive gegenseitige Beeinflussung ist möglich. „Zur Förderung der Intensität dieser Synergien und zur Vermeidung von Reibungsverlusten bei nicht abgestimmten Botschaften bedürfen alle Kommunikationsbemühungen eines Unternehmens einer gezielten Vernetzung nach Inhalt, Zielgruppen und zeitlicher Abstimmung von Abläufen.“ (ebd., S. 98)

6. Formelle und informelle Kommunikation in Unternehmen

Im Rahmen der internen Kommunikation in Betrieben kann zwischen formeller und informeller Kommunikation unterschieden werden. Die formelle Kommunikation hat lange Tradition in Unternehmen und ist auch noch heute fester und akzeptierter Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Im Gegensatz dazu fristete die informelle Kommunikation aufgrund von Vorbehalten lange Zeit ein Schattendasein und rückte erst später in den Mittelpunkt der Betrachtung, vor allem hinsichtlich des Austauschs unter den Mitarbeitern selbst. Der Fokus des folgenden Kapitels liegt daher auf der informellen Kommunikation, da diese als neuerer Forschungsgegenstand gilt und nicht zuletzt auch deswegen, da der informelle Austausch unter Beschäftigten und die Frage, ob die Bedeutung der informellen Kommunikation in den Unternehmen heutzutage erkannt wird, zentral für diese Arbeit sind.

6.1 Definition

Die interne Unternehmenskommunikation kann je nach Formalisierungsgrad in formelle und informelle Kommunikation unterschieden werden. Formelle interne Kommunikation bedeutet, dass nach vorgegebenen und klaren Regeln sowie bestimmten Abläufen miteinander kommuniziert wird. Es gibt festgelegte Rollen, die Inhalte sind oftmals standardisiert und die Kommunikation verläuft offiziell. Außerdem sind die Rollen der Gesprächspartner an die Aufgaben und die Position im Unternehmen angepasst. Dabei verläuft die formelle Kommunikation oft hierarchisch und asymmetrisch, da das Wissen und die Macht zwischen den Gesprächspartnern ungleich verteilt sind. (vgl. Mast, 2014b: 1127) Im Gegensatz dazu ist die informelle Kommunikation durch ihre fehlende Organisation und Ablaufstruktur charakterisiert. Sie kann unverbindlich zu jeder Zeit stattfinden, ohne dass zuvor Beziehungsstrukturen und Inhalte festgelegt werden. Die informelle Kommunikation umfasst „sämtliche Kommunikationsformen und Gespräche, die in nicht strukturierten Gesprächssituationen, wie Sitzungen, Besprechungen etc., stattfinden [...]“ (Kleinberger Günther, 2008: 230) Dabei können Möglichkeiten zur informellen Kommunikation sehr wohl organisiert werden, zum Beispiel in Form von organisierten Essen oder Veranstaltungen. In der Regel findet informelle Kommunikation im Unternehmen jedoch spontan und bei zufälligen Begegnungen wie beispielsweise beim Mittagessen oder der Kaffeepause statt. Informelle Kommunikationsprozesse können somit nicht von Steuerungsinstrumenten oder Vorgaben des Unternehmens geleitet werden. (vgl. Mast, 2010: 179) Sie sind daher sehr begrenzt plan- und gestaltbar. (vgl. Mast,

2014b: 1123) „Die Akteure, die an den Kommunikationsbeziehungen beteiligt sind, entscheiden über die Zusammensetzung der Kommunikationspartner, die Inhalte und den Zeitpunkt der Kommunikation.“ (Mast, 2010: 179) Informelle Kommunikation und Kooperation findet situativ statt, ist gegenstandsbezogen und explorativ, denn die Definition des Problems und die dazugehörige Zielfindung entwickeln sich oftmals erst im wechselseitigen Dialog. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 51) Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass die persönliche Face-to-Face Kommunikation die meist genutzte Form für informelle Gespräche ist, „denn dies ist der beste Weg, um dem Wunsch nach Nähe zu entsprechen, um Vertrauen zu schaffen und um Sympathie zu beweisen.“ (Schick, 2014: 171) Dabei muss jeder Beschäftigte für sich selbst entscheiden, ob die informelle Kommunikation mit den Kollegen rein arbeitsbezogen bleibt oder ob auch das Privatleben thematisiert wird und somit persönlich wird. Diese Entscheidung müssen die Mitarbeiter von den jeweiligen Arbeitskollegen abhängig machen. (vgl. Wittel, 1996: 202)

Bei der informellen Kommunikation handelt es sich um unstrukturierte, spontane und ungesteuerte Prozesse. Im Gegensatz dazu ist die formelle Kommunikation strukturiert, geplant und gesteuert. Die formelle Kommunikation dient dem Arbeitsablauf und nutzt die offiziellen Kanäle zur Vermittlung von Zielen und der Weitergabe von Informationen oder Arbeitsanweisungen. Daraus resultierend umfasst die informelle Kommunikation den inoffiziellen, privaten Informations- und Meinungsaustausch im Unternehmen. (vgl. Mast, 2010: 180 f.) Sie dient der „Etablierung von Gruppennormen und individuellen Verhaltensmustern und damit der Aufrechterhaltung der individuellen Integrität.“ (Theis-Berglmair, 2003: 161)

6.2 Klassischer Strukturalismus vs. Human-Relations-Bewegung

Die Theorien zur formellen und informellen Kommunikation in Unternehmen spiegeln sich im klassischen Strukturalismus und in der Human-Relations-Bewegung wieder. Um verstehen zu können, warum die Hervorhebung der Bedeutung der informellen Kommunikation besonders wichtig ist, müssen die zwei Theorien betrachtet werden, da hier ersichtlich wird, dass die informelle Kommunikation lange Zeit unterschätzt wurde.

Der Unterschied der beiden Theorien liegt in der Perspektive aus der heraus Organisationen betrachtet werden. „Denn beide haben die organisatorische Effizienz bzw. Zielerreichung im Sinne, wobei der Human-Relations-Ansatz diese Effizienz weniger von der formalen Struktur als von der Erfüllung individueller und sozialer Bedürfnisse der Individuen abhängig sieht und sich daher auf Arbeitsgruppen und informale Kommunikation

konzentriert anstatt auf Kontrolle und Autorität, wie dies die klassischen Strukturalisten tun.“ (Theis-Berglmair, 2003: 161)

Die informelle Kommunikation wurde somit im Rahmen des klassischen Strukturalismus nicht nur lange Zeit unterschätzt, sondern auch als Störfaktor und potenzielle Gefahr angesehen. Der Mensch soll als Produktionsfaktor möglichst effizient funktionieren und sich dabei strikt an die bestehenden Regeln und Anweisungen halten. Unternehmen werden als geschlossene und statische Gebilde betrachtet. (vgl. Mast, 2008: 211) Im Mittelpunkt steht „die Beschäftigung mit den formalen Charakteristika von Organisationen, der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Zentralisierung sowie den hierarchisch gegliederten Autoritätsstrukturen.“ (Theis-Berglmair, 2003: 157) Dabei wird Kommunikation nur im Zusammenhang mit der Koordination von Aktivitäten und Kontrolle als wichtig erachtet. (vgl. ebd., S. 157) Es handelt sich um eine mechanistische Kommunikationsperspektive, bei welcher Kommunikation ausschließlich unter Übertragungs- und Kontrollaspekten betrachtet wird. (vgl. ebd., S. 159) Die informelle Kommunikation wird somit offiziell nicht anerkannt und ist auch nicht vorgesehen. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 11) Es wird davon ausgegangen, dass die informelle Kommunikation durch eine effizientere Organisation ersetzbar ist bzw. ersetzt werden muss. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 69) Vor allem das tayloristische Modell steht für die Ausgrenzung des Informellen. „Die tayloristische Organisationslogik nimmt dabei den Standpunkt ein, dass bei guter Planung kein zusätzlicher Abstimmungsbedarf und keine Probleme auftreten sollten – oder zumindest keine Probleme, für deren Lösung es keine standardisierten Handlungsanweisungen gibt.“ (Bolte et al., 2008: 25) Im Rahmen dessen steht die informelle Selbstabstimmung für planerische Unzulänglichkeiten und im Spannungsfeld zu formell geregelten Organisationsstrukturen. (vgl. ebd., S. 25) Im Taylorismus wird der Mensch als lediglich von ökonomischen Interessen geleitetes Wesen gesehen und lässt sich daher nur von wirtschaftlichen Anreizen motivieren. „Die Gefühle der Menschen sind irrational und ihre natürlichen Interessen sind denen der Unternehmensorganisation entgegengesetzt.“ (Jung, 2012: 214)

Erst mit der Human-Relations-Bewegung wurde die Bedeutung der informellen Kommunikation betont. (vgl. Mast, 2008: 211; Böhle/Bolte, 2002: 68) Ausgangspunkt der Human-Relations-Bewegung waren die sogenannten Hawthorne-Experimente, welche von 1924 bis 1932 im Hawthorne Werk der „Western Electric Company“ durchgeführt wurden. (vgl. Schreyögg, 2008: 40) Die Human-Relations-Bewegung hat dazu beigetragen, dass das mechanistische Menschenbild überwunden und informelle Kommunikation in Unternehmen betont wurde. (vgl. Mast, 2008: 212) Es zeigt sich, dass vor allem informelle Kommunikationsprozesse große Bedeutung haben. (vgl. Weder, 2010: 117;

Schreyögg, 2008: 43) Als Fazit der Hawthorne-Experimente wurde festgehalten, „dass sich in jeder formalen Organisation unvermeidlicherweise auch informelle Regeln und Gruppen herausbilden, die für die Zufriedenheit der Mitarbeiter von Bedeutung sind und ihre Leistungen wesentlich beeinflussen.“ (Schreyögg, 2008: 43)

Der Mensch wird nun als Wesen gesehen, bei dem soziale Bindungen und zwischenmenschliche Beziehungen das wichtigste im Leben sind. Er kann sich somit nur in der Gruppe entfalten und entwickeln. (vgl. Jung, 2012: 214) „In den Vordergrund rücken nun informelle, verbale und zweiseitige Prozesse der Face-to-Face-Kommunikation.“ (Mast, 2008: 212) Die Vorstellung, dass Unternehmen statische Gebilde darstellen, wird zugunsten einer internen Dynamik von Unternehmen aufgegeben. (vgl. Theis-Berglmair, 2003: 161) Beim Human-Relations-Ansatz wird „individuelle Motivation, Arbeitszufriedenheit, informale Kommunikationsmuster und partizipative Entscheidungsfindung“ (ebd., S. 163) in den Vordergrund gerückt. Begründet wird dies damit, dass verbesserte Kommunikationsbeziehungen und die Befriedigung sozialer Bedürfnisse zu größerer Arbeitszufriedenheit und somit zu besseren Ergebnissen führen. Kommunikation wird nun in Zusammenhang mit Motivation und Führung betrachtet. (vgl. ebd., S. 164) Soziale Bindungen und zwischenmenschliche Beziehungen werden somit als wichtige Faktoren für die Arbeitsmotivation gesehen. (vgl. Jung, 2012: 214)

Zusammenfassend sind die zentralen Aussagen des Human-Relation-Ansatzes folgende (Hammer/Kaltenbrunner, 2009: 68):

- Die Leistung der Mitarbeiter hängt wesentlich von den Beziehungen untereinander, dem Verhältnis zum Vorgesetzten, dem persönlichen Hintergrund der Individuen und deren Einstellung zur Arbeit bzw. zum Unternehmen ab.
- Neben der „technischen“ Organisation existiert auch eine informale bzw. „humane“ Organisation, da eine Organisation in der Realität nicht nur der formalen Logik folgt, sondern auch von informalen Elementen wie beispielsweise sozialen Kontakten, Traditionen und Routinen stark beeinflusst wird.

6.2.1 Der Human-Resources-Ansatz

Der Human-Resources-Ansatz stellt eine wesentliche Weiterentwicklung der Human-Relations-Bewegung dar. Zentral ist hier der Einbezug der formalen Organisationsgestaltung. Diese wurde im Rahmen der Human-Relations-Bewegung noch als gegebenes Rahmengerüst betrachtet, in welchem sich die sozialen Aktivitäten entfalten. Im Gegensatz dazu geht es dem Human-Resources-Ansatz um eine motivationsorientierte Neugestaltung der organisatorischen Strukturen und Prozesse. Im Mittelpunkt steht die Kritik

an traditionellen Organisationsstrukturen, welche Regelgehorsamkeit fokussieren und somit die Entfaltungsbedürftigkeit der Menschen sowie deren Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstseins hindern. Die Abhängigkeit und unreflektierte Regelgehorsamkeit, welche die traditionelle Organisationsgestaltung fordert, führt zu einer Verschwendung von „Human Resources“. Motivationstheoretische Überlegungen werden somit in den Mittelpunkt gerückt. Diese fokussieren jedoch nicht wie die Human-Relations-Bewegung nur soziale Bedürfnisse, sondern auch das Streben nach Selbstverwirklichung der Menschen am Arbeitsplatz (vgl. auch Kapitel 3). Im Rahmen der Organisationsstrukturen sollten die Mitarbeiter die Möglichkeit zur Entfaltung und Teilhabe an Entscheidungen haben. Zudem geht es darum Vertrauen in zwischenmenschliche Beziehungen zu schaffen und vielseitige Informationswege zu eröffnen. Im Vordergrund standen somit Führungsprinzipien und Strukturmodelle, welche die individuelle Befriedigung der Bedürfnisse mit der ökonomischen Zielerreichung besser vereinbaren. Es sollen daher Organisationsmodelle entwickelt werden die sowohl effektiv als auch human sind. (vgl. Schreyögg, 2008: 48 f.)

6.3 Die Relevanz der informellen Kommunikation

Informelle Beziehungen gelten als Ausdruck des menschlichen Bedürfnisses nach sozialen Kontakten und Kommunikation. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 67) Informelle Gespräche im Unternehmen sind dabei für einen reibungslosen Ablauf unerlässlich. „Sie finden häufig statt, strukturieren den Arbeitsalltag mit und gewährleisten in hohem Maße Informationsaustausch, Meinungsbildung, soziale Koordination [...]“ (Kleinberger Günther, 2008: 239) Zudem verkürzen sie den Dienstweg oder bringen Mitarbeiter einander näher: beim Plausch in der Kaffeeküche werden Probleme oftmals schneller gelöst als auf dem offiziellen Dienstweg oder das informelle Feierabendbier verhilft dazu, dass über Schwierigkeiten beim Projekt anders gesprochen werden kann als in offiziellen Besprechungen. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 22) Die informelle Kommunikation in Unternehmen trägt somit maßgeblich zu einer gut funktionierenden Zusammenarbeit bei, sodass auch strukturelle Hindernisse auf dem Weg zum Ziel gemeistert werden können. (vgl. Schick, 2014: 172) Laut Schick ist die informelle Kommunikation somit „ein notwendiges Schmiermittel für das Räderwerk des Unternehmens.“ (ebd., S. 168) Außerdem bestimmt nicht nur die „offizielle“ Kommunikation auf klar definierten Kommunikationswegen den Ablauf im Unternehmen, sondern auch die informelle Kommunikation mit ihren zahlreichen Wegen und Kommunikationsnetzen. Neben den sozialen Funktionen der informellen Kommunikation, hat diese auch Einfluss auf Informationen, Entscheidungen,

Überlegungen und Besprechungen innerhalb des Unternehmens. (vgl. Kleinberger Günther, 2008: 230) Dabei zählen zu den sozialen Funktionen beispielsweise die Erfüllung des Bedürfnisses nach sozialer Nähe und nach Ablenkung oder Zerstreuung. (vgl. Tonemacher, 1998: 99) Die informelle Kommunikation wird sowohl als Medium der sozialen Integration innerhalb der Unternehmenskultur gesehen als auch der Konfliktregulierung und Interessensauseinandersetzung. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 52-53) „Zudem können durch eine informelle Kooperation Belastungen, Zusatzarbeiten bis hin zu Konflikten, die durch verdeckte, verschobene und ungeklärte Probleme entstehen, vermieden werden.“ (Bolte/Porschen, 2006: 165) Jeder Mitarbeiter sollte daher die Chance haben, seine Fragen und Mitteilungen auch auf nicht vorgegebenen Wegen zu kommunizieren. (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 21)

Ein Beispiel wie Unternehmen ihren Beschäftigten den informellen Austausch ermöglichen können, ist das zur Verfügung stellen von Kaffeeküchen. Dabei steckt hinter dem scheinbar belanglosen Kaffeetrinken sehr viel mehr: zum einem wird die Großzügigkeit des Konzerns demonstriert für die Mitarbeiter Kaffee zur Verfügung zu stellen und zum anderen werden arbeitsbezogene Assoziationen, wie Anregung und Wachheit, sowie das persönliche Wohlbefinden in Form von Genuss und Privatheit angesprochen. Dabei kommt es zur Vermischung von Privatgesprächen und dem Austausch von arbeitsrelevanten Informationen. (vgl. Wittel, 1996: 53 f.) In den Kaffeeküchen wird somit die Sphäre der Arbeit, und somit die Information, und die Sphäre der Nichtarbeit, also die Entspannung und Pause, zusammengeführt. Informelle Netzwerke entstehen und Sozialbeziehungen kommen zustande. Es bilden sich somit in der Regel keine starr festgelegten und nach außen hin abgeschlossenen Gruppen, was durchaus vorteilhaft für das Unternehmen ist. (vgl. ebd., S. 54)

Des Weiteren führt die informelle Kommunikation und Kooperation im Vergleich zu formellen Abläufen zu raschen Lösungen und der Reduktion von Aufwand. Vor allem bei der Bearbeitung von Vorschlägen kann der Aufwand erheblich reduziert werden. Durch die informelle Diskussion vorab, werden nur aussichtsreiche Vorschläge über den aufwändigeren formellen Weg eingebracht. Für die weniger erfolgversprechenden Ideen kann der Aufwand somit verkleinert werden. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 104 f.) „Das informelle Netzwerk ist für ein Unternehmen geradezu überlebenswichtig, weil es die Reaktionsgeschwindigkeit und -flexibilität sicherstellt, die die formale Organisation in der Regel nicht gewährleistet.“ (Schick, 2014: 169) Außerdem stellt die informelle Kommunikation eine Ergänzung zu formellen Besprechungen und Meetings dar. In diesen kann nicht immer alles geklärt werden und somit ergänzt die informelle Kommunikation außerhalb dieser Meetings die Absprache. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 165) Ein weiterer Vorteil ist,

dass Absicherungszwänge abgebaut werden können. Im Gegensatz zu formellen Meetings, wo Aussagen protokolliert und Maßnahmenpläne festgelegt werden, lässt die informelle Kommunikation Raum für subjektive Ausführungen und Herangehensweisen ohne Rechtfertigungsdruck, Protokollierzwang und geforderter Ablieferung von Faktenwissen. Den Beteiligten wird es daher ermöglicht, sich gemeinsam an ein Thema heranzutasten, auszuprobieren und zu ermitteln. (vgl. Bolte et al., 2008: 132)

Zudem schätzen die Mitarbeiter die informelle Kommunikation, da diese zu effizienterem Arbeiten verhilft und frühzeitig latente Probleme sichtbar macht. Außerdem haben die Beschäftigten die Möglichkeit Projekte oder Abläufe zu beeinflussen, bei welchen sie nicht unmittelbar involviert sind. (vgl. Kleinberger Günther, 2008: 239) Mast fügt hinzu, „Gespräche unter Kollegen oder der Austausch mit den direkten Vorgesetzten kann bei den Mitarbeitern sogar wirkungsvoller sein als die ausdrücklich über offizielle Medien und formelle Wege kommunizierten Inhalte.“ (Mast, 2014b: 1128) Außerdem sind die informellen Quellen eine der wichtigsten Informationsquellen der Beschäftigten für übergreifende Unternehmensthemen. (vgl. Schick, 2014: 168)

Informelle Kommunikation hat vor allem eine motivationale und sozial-integrative Wirkung. Wie bereits beim Human-Relations-Ansatz beschrieben wirkt sie sich primär positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und somit weiterführend auch auf die Arbeitsleistung. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 68) Laut Böhle und Bolte ereignet sich ein Großteil der Kommunikation im Unternehmen bei spontanen Treffen in der Kantine, am Gang oder im Büro. Durch diese wird neben der Steigerung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und der Vermeidung von Konflikten, auch die Abstimmung der Arbeit unterstützt. (vgl. ebd., S. 72) Außerdem ist informelle Kommunikation im Betrieb wichtig, da durch diese erst die Funktionsfähigkeit organisatorischer und technischer Abläufe gewährleistet wird. (vgl. ebd., S. 79 f.)

Auch wenn das Kommunikationsmanagement keinen direkten Zugriff auf die informelle Kommunikation im Unternehmen hat, wird es von dieser Kommunikationsart beeinflusst. Denn die Art und Weise, wie die Beschäftigten über Unternehmensthemen sprechen, hat großen Einfluss auf die Wahrnehmung und Wirkung der Kommunikationsmaßnahmen. (vgl. Mast, 2014b: 1135) Darüber hinaus ist die interne Kommunikation selbst auf informelle Netzwerke angewiesen, vor allem je größer der Betrieb ist. Die interne Kommunikation benötigt Mitarbeiter, die bei Recherchen unterstützend hinzugezogen werden können oder die sich von sich aus melden, um auf interessante Themen aus ihrem Bereich aufmerksam zu machen. Ohne diese Mitarbeiter könnte die interne Kommunikation immer nur auf formale Kommunikationswege zurückgreifen. Diese arbeiten jedoch häufig

langsam und geben nur gefilterte Informationen preis. Somit erfüllt die informelle Kommunikation zu den Beschäftigten für die interne Kommunikation die wichtige Funktion eines Korrektivs zum strategisch ausgerichteten Managements und den spezialisierten Fachbereichen, die häufig in unterschiedlichem Ausmaß von der betrieblichen Wirklichkeit entfernt sind. (vgl. Schick, 2014: 72)

6.4 Die informelle erfahrungsgeleitete Kooperation

In Zusammenhang mit informeller Kommunikation steht das Konzept der erfahrungsgeleitenden-subjektivierenden Kooperation. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 165 ff.; Bolte/Porschen, 2006: 51 ff.) Dies ist damit begründet, dass sich das Konzept „auf den Umgang mit ex ante nicht planbaren und technisch-wissenschaftlich nicht beherrschbaren Unwägbarkeiten richtet.“ (Bolte/Porschen, 2006: 51) Demgegenüber steht das Konzept der planungsbezogenen-objektivierenden Kooperation, welches planmäßiges und kognitiv rationales Handeln in den Vordergrund rückt. Die Arbeitsweisen und Fähigkeiten der Arbeitskräfte, welche im Konzept der planungsbezogenen-objektivierenden Kooperation ausgegrenzt oder sogar als störend und gefährlich eingestuft werden, bilden den Mittelpunkt der erfahrungsgeleitenden-subjektivierenden Kooperation. (vgl. ebd., S. 51) Für die Betrachtung der informellen Kommunikation, ist das Konzept der erfahrungsgeleitenden-subjektivierenden Kooperation somit äußerst relevant und soll vor diesem Hintergrund nun näher beschrieben werden.

Die Bezeichnung erfahrungsgeleitet fokussiert die Bedeutung der Erfahrung als Grundlage des praktischen Umgangs mit äußeren Gegebenheiten. Der Begriff subjektivierend wiederum betont den wichtigen Part von subjektiven Faktoren, wie Erleben, Empfinden und Gefühle. (vgl. ebd., S. 51) Böhle und Bolte erweiterten das Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns auf kooperatives Arbeitshandeln. Dabei wird gezeigt, dass sich „informelle erfahrungsgeleitete Kooperation gegenüber der Kooperation in Gremien und Meetings nicht allein durch fehlende formale Regelungen unterscheidet.“ (ebd., S. 52) Vor allem die Unterschiede im kooperativen Arbeitshandeln, und somit wie kooperiert wird, sind wesentlich. Diese Form des kooperativen Arbeitshandelns lässt sich als erfahrungsgeleitet-subjektivierend bezeichnen, da sich die Kooperation aus konkreten Erfahrungen der alltäglichen Arbeit ergibt und dabei subjektive Faktoren eine relevante Rolle spielen. Die informelle erfahrungsgeleitete Kooperation im Arbeitshandeln unterscheidet sich somit wesentlich von formalisierten Kooperationen in Gremien. (vgl. ebd., S. 52)

6.4.1 Merkmale

Im Folgenden werden die Merkmale der erfahrungsgeleiteten-subjektivierenden Kooperation, welche schlussendlich den informellen Charakter ausmachen, näher beschrieben. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 181) Bei der erfahrungsgeleiteten-subjektivierenden Kooperation handelt es sich um ein kooperatives Arbeitshandeln bei der Durchführung von Arbeitsprozessen. Sie ist durch seine situative Selbsttätigkeit gekennzeichnet, was bedeutet, dass wechselseitig eruiert werden muss, „ob und in welcher Weise die Kooperationspartner sowie der gewählte Zeitpunkt und Ort geeignet sind, die in Frage stehende Angelegenheit zu bewältigen.“ (ebd., S. 170) Die Kooperation am Arbeitsplatz muss somit entsprechend der aktuellen Situation von den beteiligten Personen selbstständig definiert und durchgeführt werden. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 53) Des Weiteren handelt es sich bei der erfahrungsgeleiteten-subjektivierenden Kooperation um eine gegenstands- und handlungsvermittelte Kommunikation. Das bedeutet, dass sich die Beteiligten direkt auf Gegenstände, beispielsweise Maschinen, beziehen können, die Anlass für eine Kooperation sind. Über praktisches Handeln können somit Informationen übermittelt werden. (vgl. ebd., S. 60 f.) Charakteristisch sind außerdem gemeinsame Erfahrungen bzw. geteilte Erfahrungsräume der Kommunikationspartner. Gelungene Kooperationen sind durch die Herstellung gemeinsamer Erfahrungsräume gekennzeichnet. Dabei setzt die Herstellung Wissen um die Abläufe und Verfahren im Arbeitsbereich des Kooperationspartners voraus. Ausschlaggebend ist somit, dass bewusst gemeinsame Erfahrungen und Erfahrungsräume aufgebaut sowie wechselseitig Erfahrungen ausgetauscht werden. (vgl. ebd., S. 58) Zuletzt ist die erfahrungsgeleitete-subjektivierende Kooperation durch eine persönliche-empathische Beziehung zwischen den Kooperationspartnern gekennzeichnet. Die Akteure müssen das subjektivierende Arbeitshandeln der anderen akzeptieren, was nur möglich ist, wenn die sozialen Beziehungen zwischen den Beteiligten zumindest teilweise von Empathie gekennzeichnet sind. (vgl. ebd., S. 63) „Empathie bedeutet unter dem Aspekt des kooperativen Arbeitshandelns, sich in die jeweiligen nicht-objektivierbaren und nicht-explizierbaren Intentionen und Funktionen des Arbeitshandelns des anderen einzufühlen und diese nachzuvollziehen.“ (ebd., S. 63) Damit eine empathische Beziehung möglich wird, müssen jedoch die sozialen Interaktionen durch eine persönliche Beziehung ergänzt werden. (vgl. ebd., S. 63 f.)

Durch all diese Merkmale ist die erfahrungsgeleitete-subjektivierende Kooperation als informell kategorisiert und kann somit als informelle erfahrungsgeleitete Kooperation, welche zudem bereichsübergreifende Kooperationen möglich macht, bezeichnet werden. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 181) Diese Art der Kooperation kann unterstützt werden, indem

die Mitarbeiter die dazu benötigten Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einbringen können. Außerdem gibt es organisatorische Maßnahmen, die die informelle, auf einem erfahrungsgeleiteten-subjektivierenden Arbeitshandeln beruhende Kooperation, fördern kann. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 64)

6.5 Förderung der informellen Kommunikation

Die interne Kommunikation hat die Aufgabe die informelle Kommunikation im Unternehmen aufgrund ihrer oben erwähnten Vorteile zu fördern und unterstützen. Dies ist jedoch aufgrund mancher Hemmnisse nicht immer so einfach:

„Der informellen Kooperation steht nicht nur die Macht der offiziellen formellen Regelungen gegenüber, angesichts der sie sich als Abweichung erweist. Vielmehr steht eine Reihe betrieblicher Faktoren – vom Abteilungsegoismus bis hin zur individuellen Beurteilung der Arbeitsleistung – einem kooperativen Arbeitshandeln, so wie es im Rahmen der informellen Kooperation notwendig ist, entgegen.“ (ebd., S. 69)

Laut Schick gibt es zahlreiche Möglichkeiten die informelle Kommunikation zu fördern. (vgl. Schick, 2014: 169 ff.) Eine erste Maßnahme zur Unterstützung der informellen Kommunikation ist, am Rande von formellen Kommunikationsaktivitäten auch Platz für informelle Gespräche zu geben. Dies kann beispielsweise in Form von längeren Pausen während Konferenzen umgesetzt werden oder auch durch ein gemeinsames Abendessen im Vorfeld der Tagung. Des Weiteren können Maßnahmen gesetzt werden, die einzig und allein der Förderung der informellen Kommunikation dienen. Durch gemeinsame Aktivitäten in der Freizeit, wie Betriebsausflüge, Sommerfeste oder Sportturniere kann die informelle Kommunikation optimal gefördert und zu einer besseren Zusammenarbeit im Unternehmen beigetragen werden. Eine weitere wichtige Initiative ist die Bereitstellung von Räumen innerhalb des Unternehmens für informelle Begegnungen. Dies kann in Form von Kaffeecken oder verlängerten Öffnungszeiten der Kantine umgesetzt werden. Die Beschäftigten unterschiedlicher Abteilungen haben somit einen geeigneten Treffpunkt, um sich auch außerhalb der formellen Kommunikationswege auszutauschen. Zuletzt ist noch die Förderung der informellen Kommunikation über Online-Plattformen zu nennen. Mit zunehmender Tendenz werden Social Media Kanäle eingesetzt, um den informellen Austausch auch über große Entfernungen hinweg zu ermöglichen. Dies kann beispielsweise in Form von Blogs, Foren oder Chats geschehen. Bei der informellen Kommunikation online sind vor allem sogenannte Communities von Bedeutung. „Unter ‘Community’ wird eine Gemeinschaft von Mitarbeitern verstanden, die sich aufgrund

eines gemeinsamen Interesses auf freiwilliger Basis und unabhängig von Hierarchien und Funktionsbereichen zum Erfahrungs-, Meinungs- Wissensaustausch zusammenfindet.“ (ebd., S. 171) Dabei können diese Communities nicht nur virtuell, sondern auch im realen Leben existieren. Da Communities äußerst relevant für den Wissensaustausch im Unternehmen sind, ist es förderlich, wenn die notwendigen Plattformen für den informellen Austausch zur Verfügung gestellt werden und diese Art der Kommunikation unterstützt wird.

6.5.1 Modelle zur Unterstützung

Neben der Schaffung von Kommunikationsplattformen gibt es nach Bolte und Porschen drei konkrete Modelle, die die informelle bereichsübergreifende Kooperation und Kommunikation unterstützen und im Folgenden kurz dargestellt werden (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 71 ff.):

Zunächst ist das Netzmodell zu nennen, welches auf der Ebene der Personalpolitik ansetzt. Die Entstehung des Modells basiert auf anderen betrieblichen Engagements, welche als Nebenfolge eine bereichsübergreifende Kooperation und Kommunikation im gesamten Unternehmen aufbauen. Unternehmen können ihre Mitarbeiter beispielsweise durch Einstiegsseminare oder Weiterbildungsprogramme darin unterstützen, arbeitsbezogene persönliche Kontakte zu Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen herzustellen, wodurch Netzwerke bzw. Netze in den Betrieben entstehen. Es geht somit darum, im Rahmen der Personalpolitik explizite Begegnungsmöglichkeiten für unterschiedliche Personengruppen im Betrieb zu schaffen.

Des Weiteren unterstützt auch das Hospitations- und Rotationsmodell als personalpolitische Maßnahme die informelle bereichsübergreifende Kooperation und Kommunikation. Hier steht die Generierung von gemeinsamen Erfahrungsräumen und –wissen im Mittelpunkt. Durch die zeitlich begrenzte Mitarbeit in anderen Abteilungen soll es den Beschäftigten ermöglicht werden, die Sprache und Perspektive der anderen Abteilungen in der Praxis zu erleben und verstehen zu lernen. Hier steht somit nicht wie beim Netzmodell die Schaffung von Gelegenheiten zu Treffen im Vordergrund, sondern die Möglichkeit eines Perspektivenwechsels.

Zuletzt ist das Beauftragten- und Wanderermodell als Unterstützer der informellen bereichsübergreifenden Kooperation und Kommunikation zu nennen, wobei es sich um eine arbeitsorganisatorische Maßnahme handelt. Es „stellt die situative Selbststeuerung und das explorative Vorgehen der Beschäftigten als Element der erfahrungsgeleiteten Kooperation in den Mittelpunkt: Beauftragte und Wanderer müssen schon im Vorfeld von

Entscheidungen selbst aktiv werden; sie müssen auf ihre Kollegen zugehen und explorativ die Lösung von Problemen vorantreiben.“ (ebd., S. 117) Dabei sind die gegenstands- und handlungsvermittelte Kommunikation sowie die persönlichen-empathischen Beziehungen essenzielle Bestandteile des Modells. Im Kern geht es darum, dass ein sogenannter Beauftragter oder Wanderer aus einem Bereich für die Erledigung einer Aufgabe, welche sich an der Schnittstelle zu einem anderen Bereich befindet, zuständig ist. Der Beauftragte oder Wanderer ist somit weiterhin Mitglied seiner Abteilung, muss jedoch mit der anderen Abteilung im Rahmen des betrieblichen Alltags korrespondieren und zusammenarbeiten, wodurch eine informelle bereichsübergreifende Kooperation gefördert wird.

„Als Mindestbedingung für die informelle Kooperation kann gelten, dass sie überhaupt als zulässig erachtet und nicht durch organisatorische Vorschriften und formale Verfahren, die sich ausschließlich auf die planungsbezogenen Kooperationen richten, be- und verhindert wird.“ (Bolte et al., 2008: 143)

6.6 Exkurs: Das Gerücht

In Zusammenhang mit Gerüchten ist die informelle Kommunikation im Unternehmen immer wieder Thema (vgl. Pastowsky, 1997: 70; Führmann/Schmidbauer, 2008: 22; Klöfer/Nies, 2001: 22; Schenk, 1984: 245) und daher ist die Auseinandersetzung mit dem Phänomen Gerücht von Relevanz für diese Arbeit.

„Unter dem Gesichtspunkt ‘Gerüchte’ behindern die informellen Kanäle die offizielle Unternehmenskommunikation und können dem Unternehmen schaden.“ (Schick, 2014: 168) Gerne wird die informelle Kommunikation hier als Flurfunk oder Buschtrommel bezeichnet, da die Informationen, und allen voran Gerüchte, über diesen Weg sehr schnell verbreitet und weitergegeben werden. Je unklarer dabei die Wirtschaftslage ist, desto stärker werden Gerüchte im Betrieb verbreitet. Denn besonders Unsicherheiten und Ängste sind der ideale Ausgangspunkt für diese Kommunikationsform. Die Mitarbeiter möchten wissen wie es weitergeht und was geplant ist und tauschen sich somit untereinander aus. (vgl. Mast, 2011: 125) Vor allem wenn sich die Arbeitnehmer des Unternehmens schlecht informiert fühlen oder überprüfbare Informationen gänzlich fehlen, entstehen Gerüchte als Ergebnis von Unsicherheit, Angst und Missständen. (vgl. Mast, 2010: 199; Schick, 2014: 173) Festzuhalten bleibt somit: „Ein Gerücht ist eine unbestätigte Behauptung über ein ungewisses Ereignis, die ohne genaue Kenntnis der Quelle (meist mündlich) verbreitet wird und zur Überwindung von Unsicherheit und Ungewiss-

heit beitragen soll.“ (Mast, 2010: 201) Diese mehr oder weniger ungeprüften Aussagen über die Wirklichkeit sind jedoch Bestandteil der betrieblichen Realität und beeinflussen somit das Verhalten und weiterführend auch die Entwicklung des Unternehmens selbst. (vgl. Schick, 2014: 172) Dabei ist die Entstehung von Gerüchten nicht an eine Situation oder einen Ort gebunden. Sie können sowohl in Kaffeeküchen und Bürofloren als auch während offizieller Besprechungen entstehen. (vgl. Mast, 2010: 209)

Ein weiterer bedeutender Nährboden von Gerüchten ist ein schlechtes Betriebsklima. Wenn Mitarbeiter mit Arbeitsplatz, Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten oder auch Kollegen und Vorgesetzten unzufrieden sind, erhöht sich die Neigung Gerüchte zu streuen. Es reichen kleine Anlässe aus, um Gerüchte hervorzubringen, wenn ein Großteil der Beschäftigten im Unternehmen unzufrieden ist. Schlechtes Betriebsklima unterstützt die Bildung von Gerüchten maßgeblich. (vgl. Schick, 2014: 175)

„Gerüchte sind schwer greifbar, aber ein ausgesprochen einflussreicher und mächtiger Faktor für die Meinungsbildung am Arbeitsplatz.“ (Mast, 2011: 125) Keine andere Kommunikationsform kann, bei vergleichsweise geringem Aufwand, eine so nachhaltige Wirkung auslösen wie das Gerücht. (vgl. Mast, 2010: 199) Besonders gefährlich ist es, wenn Gerüchte eine Eigendynamik entwickeln, indem sie sich bei jeder mündlichen Weitergabe verändern. Auf der einen Seite werden oftmals Inhalte einfach verkürzt oder scheinbar unwichtige Teile weggelassen und auf der anderen Seite Zusatzinformationen oder individuelle Interpretationen hinzugefügt. (vgl. Mast, 2011: 128) „Der Reiz aller Beteiligten, an der Kommunikationskette mitzumachen, liegt nicht in der Frage, ob die Informationen richtig oder falsch sind, sondern vielmehr im Empfangen und Weitergeben von außergewöhnlichen Botschaften und im Verfolgen eigener Interessen.“ (ebd., S. 128)

Die Entstehung von Gerüchten wird eindeutig der informellen Kommunikation zugeschrieben. Laut Schick ist eine Gerüchteküche nämlich durch folgende Tendenzen gekennzeichnet (vgl. Schick, 2014: 175): eine direkte, persönliche und mündliche Kommunikation, die sich meist im informellen Rahmen abspielt und bei der die Teilnehmer eher aus unterschiedlichen Abteilungen und zufällig sind und niemand aufgrund seiner Position oder Funktion für das Thema autorisiert ist. Somit werden als typische Situationen, in denen Gerüchte entstehen, das Plaudern auf dem Gang oder in der Kaffecke, die Essensrunde in der Kantine oder das Treffen im Rauchereck genannt. Der Vorteil von solchen Situationen bezogen auf die Entstehung von Gerüchten ist, dass die Kommunikation aufgrund der fehlenden Dokumentation anonymisiert ist, der hierarchiefreie Raum Hemmungen abbaut und zum Reden anregt, die akute soziale Situation in der Gruppe

die Solidarisierung mit dem Thema erleichtert und die abteilungsübergreifende Zusammensetzung der Teilnehmer für die Verbreitung ins gesamte Unternehmen sorgt. (vgl. ebd., S. 175)

Die Schnelligkeit der Verbreitung eines Gerüchts liegt daran, dass alle Mitglieder der Kommunikationskette die Botschaft so schnell wie möglich weitergeben möchten. Denn wer über neue Informationen verfügt, gilt als informiert und mehrwissend und erhält den Status als angesehenen Informationslieferant, der Bescheid weiß und einen Wissensvorsprung hat. Außerdem können Botschaften in kurzer Zeit ihre Aktualität verlieren oder von anderen Mitgliedern der Kommunikationskette bereits übermittelt werden und somit heißt es schnell sein, um aktuelle Informationen selbst weitergeben zu können. (vgl. Mast, 2011: 126) Dabei entstehen Gerüchte in Unternehmen meist zufällig und ohne eine bestimmte Absicht. (vgl. Schick, 2014: 173)

Zur Vermeidung von Gerüchten spielen vor allem die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Es liegt an ihnen die Mitarbeiter, besonders in Krisensituationen, offen, schnell und möglichst vor Ort zu informieren und die Fakten auf den Tisch zu legen. (vgl. Mast, 2011: 126) Die Mitglieder der Geschäftsführung stellen Autoritäten dar, von welchen die Beschäftigten ihre Fragen beantwortet haben möchten. Das Wort des obersten Chefs ist nun mal einfach die autorisierte Aussage überhaupt. (vgl. Schick, 2014: 179) Wenn Themen erst spät angesprochen werden, entstehen in der Zwischenzeit Gerüchte und Flurfunk als Folge unterschiedlicher Wissensstände zwischen Mitarbeitern. Die interne Kommunikation muss darauf reagieren, indem kritische Themen oder bereits getroffene Entscheidungen möglichst schnell kommuniziert werden. Die Führungskräfte wiederum müssen relevante Themen bereits frühzeitig ansprechen und diskutieren, damit erst gar keine Gerüchte entstehen können. (vgl. Vilsmeier, 2014: 9) Es ist eine Informationspolitik notwendig, die keine Angst davor hat, Probleme bereits anzusprechen, wenn sie noch nicht Thema der internen Diskussion sind. (vgl. Beger et al., 1989: 131) Verweigert das Management vielleicht sogar für die Belegschaft wichtige Antworten, dann haben Gerüchte und Flurfunk besonders leichtes Spiel. Dieser sehr schnelle und leistungsfähige Kommunikationsweg kann nicht unmittelbar von den Führungskräften gesteuert werden und stellt somit einen gefährlichen Gegenspieler dar. (vgl. Mast, 2011: 126) Die interne Kommunikation selbst kann somit zur Vermeidung von Gerüchten beitragen. Denn je besser es ihr gelingt, „die Fragen der Mitarbeiter aufzunehmen, zu thematisieren und möglichst auch schlüssige Antworten zu geben, und je höher die Glaubwürdigkeit von IK [interner Kommunikation; Anm. d. Verf.] ist, desto eher wird es möglich sein die Entstehung von Gerüchten zu vermeiden.“ (Schick, 2014: 168)

Aufgrund der schnellen Verbreitung von Gerüchten, muss das Management rasch reagieren und informieren. Daher werden häufig die elektronischen Medien eingesetzt, um den Mitarbeitern schnell Botschaften übermitteln zu können. Neben E-Mails spielt vor allem das Intranet eine wichtige Rolle. Durch die Dialogfähigkeit der Intranet-Kommunikation lassen sich rasch Wege finden, wie beispielsweise Foren oder Chats, um einen gegenseitigen Austausch zwischen Management und Arbeitnehmern zu ermöglichen. Ein weiteres Gegengewicht zu aufkommenden Gerüchten stellt die Face-to-Face Kommunikation der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern dar. Durch persönliche Gespräche können die Führungskräfte Botschaften übermitteln und zeigen, dass sie von diesen überzeugt sind, damit die Botschaften auch bei den Beschäftigten Akzeptanz und Glaubwürdigkeit finden. (vgl. Mast, 2011: 127 f.) Daher ist es äußerst wichtig, dass vor allem das oberste Management persönliche und direkte Kommunikation ausübt. (vgl. Schick, 2014: 179)

6.7 Stellenwert der informellen Kommunikation

Seit Mitte der 80er Jahre vollzieht sich aufgrund fortschreitender Verwissenschaftlichung und Technisierung industrieller Produktion ein Umbruch in der Einschätzung informeller Kooperationen im Rahmen der Arbeit. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 71) Dabei steht die Überwindung tayloristischer Prinzipien, welche nun als Gegenbild moderner Arbeitsweisen gelten, im Mittelpunkt. Kooperation und Kommunikation gewinnen dadurch eine neue Bedeutung. (vgl. ebd., S. 43) Der Umbruch von Taylorismus zu neuen Organisationskonzepten ist in den Veränderungen der Arbeitswelt begründet. Beispielsweise gibt es nun eine bessere Ausbildung der Beschäftigten in allen Unternehmensbereichen, bis hin zur Überqualifizierung. Außerdem fordern die immer komplexer werdenden Produkte und Verfahren, dass die Mitarbeiter ihre Aufgabenerfüllung flexibel an den Prozess und die Bedingungen des aktuellen Umfelds anpassen. Zudem führte der jahrzehntelang andauernde Wertewandel in der Gesellschaft zu neuen Forderungen der Beschäftigten, wie der Wunsch nach mehr Information und höherer Autonomie. (vgl. Pastowsky, 1997: 31 f.) Somit stehen nun die Forderungen nach einer sinnvollen Tätigkeit, Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit, ein demokratischer Führungsstil sowie ein angenehmes Betriebsklima im Vordergrund. (vgl. Jung, 2012: 370)

Informelle Arbeitspraktiken werden nun nicht mehr als bloßes Ergebnis unvollständig durchdringener betrieblicher Praxis gesehen. Außerdem zeigen Untersuchungen aus den 80er Jahren, dass die Arbeitskräfte erhebliche selbsttätige Koordinations- und Ab-

stimmungsleistungen vollziehen. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 71) In neueren Untersuchungen stellt sich heraus, dass die Bedeutung der informellen Kommunikation in der Praxis jedoch erst beim Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologien wahrgenommen werden. Vor allem deshalb, weil die Mitarbeiter den Verlust an Informationen trotz weitreichenden technischen Kommunikationsmöglichkeiten kritisieren. Böhle und Bolte beschreiben den Wandel wie folgt: „Nun wird entdeckt, daß ein Großteil der betrieblichen Kommunikation bei spontanen Treffen auf dem Gang, in der Kantine oder im Büro stattfindet und daß hierdurch nicht nur das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gefördert und Konflikte vermieden werden, sondern auch die Abstimmung der Arbeit unterstützt wird.“ (ebd., S. 72) Der Wandel von tayloristisch geprägten Organisationen hin zu prozessorientierten, dezentralen Unternehmensformen hat mittlerweile in vielen Betrieben stattgefunden. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 65)

Dennoch wird die informelle Kommunikation als verdeckte Kooperation gesehen, welche sich der Planbarkeit entzieht. Informelle Kooperationen sind somit, auch wenn sie offiziell berücksichtigt werden, nur begrenzt regelbar und formalisierbar. Informelle Kommunikation und Kooperation ist nicht nur schwer für die Planung von betrieblichen Abläufen zugänglich, sondern auch für deren Kontrolle. Aus diesem Grund werden solche Abläufe, auch wenn sie bekannt sind, lieber verdrängt und es wird in Unternehmen darauf gehofft, dass diese durch die Perfektionierung der Technisierung und Organisation ersetzt werden können. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 71)

Die aktuelle Situation ist, dass zwar auf den positiven Charakter der informellen Kommunikation verwiesen wird und betont wird, dass die positiven Aspekte überwiegen, aber gleichzeitig auch ihre negativen Auswirkungen hervorgehoben werden. (vgl. ebd., S. 85) Beispielsweise wird darauf hingewiesen, dass der Wert der informellen Kommunikation nicht überbewertet werden darf, auch wenn viele Mitarbeiter diese Informationsquelle hoch einschätzen. (vgl. Pastowsky, 1997: 71) Zudem existiert der traditionelle Vorbehalt, dass durch informelle Kommunikation Gerüchte verbreitet und Informationen verzerrt werden. (vgl. Beger et al., 1989: 131) Auch wird betont, dass die informelle Kommunikation per se nicht schlecht ist und in Maßen Vorteile haben kann, diese jedoch in moderate Bahnen gelenkt werden muss, um Legendenbildungen und Gerüchte zu verhindern. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 22) Von den Gerüchten abgesehen, lautet ein neuerer Vorwurf, dass durch die informelle Kommunikation Seilschaften im Unternehmen entstehen können, die „zu ihrem Nutzen und zum Nachteil des Unternehmens formale Strukturen und Prozesse aushebeln oder die versuchen, Entscheidungen der Unternehmensleitung zu unterlaufen bzw. ihnen entgegenzuwirken.“ (Schick, 2014: 169) Böhle und Bolte merken dazu kritisch an: „Mit der Forderung nach einer Anerkennung und Ge-

staltung informeller Kommunikation ist daher zumeist die Verhinderung ihrer negativen Ausprägungen gemeint und weit weniger die Mobilisierung und gezielte Unterstützung ihrer positiven Wirkung.“ (Böhle/Bolte, 2002: 85)

Zu betonen ist auch, dass das tayloristische Modell der Betriebs- und Arbeitsorganisation bis heute teilweise Nachwirkungen bei der Ausformung neuer Unternehmenskonzepte generiert. Bolte und Porschen sind überzeugt, dass das Verständnis der informellen Kommunikation als illegale Kooperationsform ohne formale Regeln, aus der Tradition des Taylorismus stammt. (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 31) Vor allem die Rolle von Kooperation und Arbeitshandeln im Allgemeinen und das Verhältnis von formeller betrieblicher Organisation und informellen Arbeitshandeln im Speziellen sind davon betroffen. (vgl. ebd., S. 29) „Wenn Kooperation und Selbstbestimmung in den letzten Jahren thematisiert worden sind, so ist das vorrangig in Zusammenhang mit der in den Produktionsbereichen vieler Unternehmen eingeführter Gruppenarbeit und den dort stattfindenden Gruppengesprächen geschehen.“ (ebd., S. 29) Die vielen anderen Formen, bei denen die Beschäftigten im Rahmen ihres Arbeitshandelns Kooperation selbst herstellen müssen, bleiben oftmals unberücksichtigt. Sie wird häufig nicht wahrgenommen und als stille Leistung gesehen, welche die Beschäftigten erbringen, sowie als notwendige Praktik, um formelle Prozesse zu unterstützen. (vgl. ebd., S. 29) Die Arbeitskräfte erbringen somit Leistungen, welche für die betriebliche Zusammenarbeit und den Ablauf notwendig sind, aber diese Leistungen werden seitens des Unternehmens nicht als offizielle Aufgaben gesehen. (vgl. ebd., S. 32)

Leitend für die Annahme, dass informelle Beziehungen nur als Ausdruck des menschlichen Bedürfnisses nach sozialen Kontakten gelten und ihre funktionale Bedeutung mit Skepsis betrachtet wird, war – und ist oftmals immer noch – „ein Misstrauen gegenüber informellen Beziehungen, die mit Leistungszurückhaltung, Verzerrung und Filterung von Informationen, Verbreitung von Gerüchten bis hin zur Sabotage in Verbindung gebracht werden.“ (Bolte et al., 2008: 140)

Unter den Mitarbeitern ist der Einsatz der informellen Kommunikation jedoch sehr präsent. Untersuchungen zeigen, dass sich der Wert für Kollegen als wichtigste Informationsquelle, in den letzten Jahren erhöht hat, was mit einer Erhöhung der informellen Kommunikation unter den Beschäftigten gleichzusetzen ist. Laut Fischer reagierten die Unternehmen mit der Weiterentwicklung der Führungskräftekommunikation und des persönlichen Dialogs. (vgl. Fischer, 2014: 6) Weitere Analysen zeigen beispielweise, dass bei Tagungsgesprächen, die informellen Gespräche für die Teilnehmer einen zuweilen

höheren Stellenwert haben, als die Inhalte der Tagung selbst. (vgl. Mast, 2010: 210; Schick, 2014: 176)

In Unternehmen, in welchen die informelle Kommunikation als Chance gesehen wird, werden den Mitarbeitern oftmals gezielt Plaudersofas oder Treffpunktische zum Austausch zur Verfügung gestellt. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 153) Laut Führmann und Schmidbauer ist im Unternehmen der Zukunft für kurze, informelle Begegnungen immer Zeit: „In der Teeküche werden die neuesten Nachrichten besprochen, auf dem Plaudersofa tauschen sich zwei Abteilungen auf dem kleinen Dienstweg aus. Die Kommunikationskultur ist menschlich und vermittelt Geborgenheit.“ (ebd., S. 153)

Zusammenfassend wird heutzutage die Bedeutung der informellen Kommunikation und Kooperation im Arbeitshandeln durchaus erkannt und ihre positiven Wirkungen anerkannt. Allerdings werden auch weiterhin negative Charakteristika und Vorurteile der informellen Kommunikation thematisiert und somit bleibt eine gewisse Skepsis erhalten, dass neben den positiven Auswirkungen, welche zwar überwiegen, auch negative zu befürchten sind. Vor allem die fehlende Planbarkeit ist vielen Unternehmen ein Dorn im Auge. Aktuell stehen die Unternehmen somit vor der Herausforderung, mit weder plan- noch steuerbaren Arbeitsanforderungen sowie -prozessen umzugehen (vgl. Bolte/Porschen, 2006: 65), damit die informelle Kommunikation am Arbeitsplatz mit all ihren Vorteilen und ohne Bedenken gefördert werden kann. Denn vor allem der Blick in die Zukunft verrät, dass die horizontale, informelle Kommunikation im Unternehmen stets wichtiger werden wird, da die Mitarbeiter immer mehr darauf angewiesen sind, schnell, direkt und höchst effizient zusammenzuarbeiten. Aber auch die immer öfter geforderte Flexibilität der Arbeitnehmer, welche wechselnde Arbeitszeiten, -orte und -teams mit sich bringt, ist ein Grund für eine verstärkte informelle Kommunikation in der Zukunft. Ein Mindestmaß an sozialen Kontakten, welches durch die informelle Kommunikation ermöglicht werden kann, ist auch bei flexiblen Arbeitsformen notwendig. (vgl. Mast, 2014a: 222)

Es zeigt sich somit, dass die Relevanz der informellen Kommunikation in der Gegenwart und Zukunft unumstritten und wissenschaftlich belegt ist. Wie es aber nun in der Praxis aussieht hinsichtlich des Verhältnisses von formeller und informeller Kommunikation in Unternehmen und dem Stellenwert des Informellen, wird in den nachfolgenden Kapiteln wissenschaftlich untersucht.

7. Methode

Als Methode wird die persönliche Befragung von Experten durch ein Leitfaden-Interview und somit halb-strukturiertes Interview gewählt. Dies gewährleistet Platz für offene Anmerkungen und Beispiele, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen sicherlich relevant sind und verhelfen können, weitere Aspekte zum Vorschein zu bringen bzw. Hypothesen zu generieren. Bei der Forschungsarbeit handelt es sich somit um eine qualitative Studie, wobei es das Ziel ist, die zuvor aufgestellten Hypothesen zu überprüfen und neue Hypothesen zu entwickeln. Im Folgenden wird nun die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews vorgestellt.

7.1 Das Experteninterview

Bei den durchgeführten Interviews handelt es sich um Experteninterviews. Diese sind durch die spezielle Auswahl und den Status der Befragten definiert. Experteninterviews sind „über die spezielle Zielgruppe der Interviewten und über das besondere Forschungsinteresse an Expertenwissen als besondere Art von Wissen bestimmt.“ (Helfferich, 2014: 560) Experten verfügen somit über ein Sonderwissen, welches andere nicht teilen. Dieses Sonderwissen wird den Experten von anderen zugeschrieben und in Anspruch genommen. (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2014: 118) Laut Przyborski und Wohlrab-Sahr gelten als Experten solche Personen, „die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und diese besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen.“ (ebd., S. 119) Vor allem das implizite Wissen von Experten im Rahmen der interpretativen Zugänge zu Organisationskulturen hat in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit erfahren und ist auch für diese Arbeit relevant. (vgl. Helfferich, 2014: 571) Dabei kann das Expertenwissen von der Person selbst losgelöst und somit verallgemeinert werden. (vgl. ebd., S. 570)

Expertenwissen kann in drei verschiedenen Formen bereitgestellt werden, wobei sich diese innerhalb der Untersuchung verschränken können (vgl. ebd., S. 121): erstens Betriebswissen über Abläufe, Mechanismen und Regeln in institutionalisierten Zusammenhängen, wobei die Experten deren Repräsentanten darstellen; zweitens Deutungswissen, in welchem die Deutungsmacht der Experten zum Vorschein kommt; drittens Kontextwissen über andere, im Mittelpunkt der Untersuchung stehende Bereiche.

Vor allem das Deutungswissen spielt bei Experteninterviews oftmals eine relevante Rolle. Es „beinhaltet die subjektiven Relevanzen, Sichtweisen, Interpretationen, Deutungen,

Sinnentwürfe und Erklärungsmuster der Expertinnen.“ (Bogner et al., 2014: 18) Es steht somit deutlich die subjektive Perspektive der Befragten im Vordergrund, wobei subjektiv nicht automatisch individuell heißen muss. Denn die unterschiedlichen Deutungsperspektiven, welche in den einzelnen Experteninterviews zum Vorschein kommen, können durchaus kollektiv geteilt werden, beispielsweise innerhalb bestimmter Expertenkulturen. Gerade diese geteilte, kollektive Dimension ist im Rahmen der Erhebungen oftmals von besonderem Interesse und steht auch in dieser Arbeit im Mittelpunkt. (vgl. ebd., S. 19) „Als eine Form qualitativer Interviews liegt die Stärke von Experteninterviews im Bereich des Deutungswissens.“ (ebd., S. 21)

7.1.1 Das theoriegenerierende Experteninterview

Im theoriegenerierenden Experteninterview zielt die Erhebung auf das Deutungswissen der Befragten ab. Die subjektive Dimension steht im Vordergrund: „Handlungsorientierungen, implizite Entscheidungsmaximen, handlungsanleitende Wahrnehmungsmuster, Weltbilder, Routinen usw.“ (ebd., S.25) Merkmale des theoriegenerierenden Experteninterview sind, dass das Wissen nicht vollständig reflexiv verfügbar sein muss, da auch implizites Wissen relevant ist. Zudem wird der Experte im Regelfall als Vertreter einer bestimmten Gruppe angesprochen. Neben dem sogenannten Fachwissen im Rahmen des Deutungswissens der Experten, ist auch jenes Wissen interessant, welches für den professionellen Handlungsrahmen, der für die Erhebung von Interesse ist, relevant ist. Dieses umfasst beispielsweise Alltagsweisheiten, Bauernregeln und auch Exkurse über das Privatleben der Befragten. (vgl. ebd., S. 25)

Das theoriegenerierende Experteninterview wird explizit den qualitativen Forschungsmethoden zugerechnet. Es heißt deshalb theoriegenerierend, „weil es darauf abzielt, in analytischer und interpretativer Auseinandersetzung mit dem empirischen Material Zusammenhänge zu erarbeiten und Theorien zu entwickeln.“ (ebd., S. 25) An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass in dieser Arbeit nicht der Anspruch erhoben wird, Theorien zu entwickeln, sondern lediglich Hypothesen zu generieren und zu überprüfen.

Experteninterviews, und somit auch das theoriegenerierenden Experteninterview, sind in der Regel Leitfadeninterviews (vgl. Helfferich, 2014: 571; Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: 121), welche im Folgenden näher beschrieben werden.

7.2 Das Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview zählt zu den halbstandardisierten Befragungen. Hier werden nicht nur ein paar Stichworte ausgearbeitet, sondern ein Leitfaden, welcher eine Reihe von Fragen, die aus dem Forschungsinteresse abgeleitet sind, beinhaltet. „Das offene Leitfadeninterview ist in solchen Forschungskontexten angebracht, in denen eine relativ eng begrenzte Fragestellung verfolgt wird. Dabei stehen oft beschreibende und argumentierende Darstellungsmodi im Vordergrund.“ (Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: 127) Die Befragten können außerdem im Rahmen des Interviews mehr Informationen preisgeben als im Vorfeld festgelegt wurde, da der Interviewer mit spontanen Fragen nachfassen kann. Leitfadeninterviews werden dabei vorwiegend bei qualitativen bzw. nicht repräsentativen Untersuchungen eingesetzt. (Brosius et al., 2012: 102 f.) Sie haben dabei zum einen die Funktion der Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung und zum anderen die Aufgabe als konkretes Hilfsmittel in der Erhebungssituation zu dienen. (vgl. Bogner et al., 2014: 27)

Generell kann ein Leitfaden aus einer Liste vorgegebener offener Fragen mit fester Reihenfolge oder mehreren Erzählaufforderungen oder einer Kombination beider bestehen. (vgl. Helfferich, 2014: 565) Bei theoriegenerierenden Experteninterviews ist der Gesprächsleitfaden nicht ein engmaschiges Netz zur Informationsgewinnung, sondern er ist im Regelfall offener und lockerer, wobei er trotzdem eine thematische Strukturierung hat. (vgl. Bogner et al., 2014: 25) Für die Experteninterviews dieser Forschungsarbeit wird ein Leitfaden verwendet, der aus konkreten offenen Fragen besteht, die in Form von Erzählaufforderungen zu beantworten sind. Es werden somit konkrete Fragen vorformuliert, auf welche im Interview selbst zurückgegriffen werden kann, jedoch werden diese in den jeweiligen Interviews nicht absolut identisch gestellt, sondern je nach Interviewsituation. Im Vordergrund steht, dass die Befragten in der jeweils individuellen Interviewsituation, gleichermaßen zum Reden gebracht werden hinsichtlich der forschungsrelevanten Fragestellungen. (vgl. ebd., 2014: 28) Auf der einen Seite wird daher durch die individuelle Anpassung bzw. Formulierung der Fragen und die damit einhergehenden Erzählaufforderungen, ein offenes theoriegenerierendes Experteninterview durchgeführt. Auf der anderen Seite wird durch die Vorformulierung der Fragen, auch wenn diese nicht immer im selben Wortlaut und derselben Reihenfolge gestellt werden, gewährleistet, dass die für die Forschung relevanten Aspekte angesprochen werden und die Interviews vergleichbar sind. Damit können leichter verallgemeinernde Ergebnisse gewonnen werden. (vgl. Helfferich, 2014: 566) Aus diesem Grund wurden alle Interviews dieser Forschungsarbeit auf der Grundlage eines Leitfadens geführt.

Der Leitfaden dient daher primär als Orientierungshilfe bzw. Gedächtnisstütze und ist während des Gesprächs flexibel zu handhaben. Das bedeutet, dass die Ordnung des Leitfadens der Relevanzstruktur des Interviewpartners untergeordnet werden muss. So werden beispielsweise Bereiche, welche vom Interviewten bereits beantwortet wurden, nicht nochmals angesprochen, nur weil sie im Leitfaden erst an späterer Stelle vorgesehen sind. Im Vordergrund steht, dass der Leitfaden dem Interview dienen soll und nicht umgekehrt. (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: 130)

„Ziel des Interviews ist es, für die umrissene Fragestellung genügend Material zu generieren. Anhand dieses Materials können dann in der Auswertungsphase durchaus auch allfällige Arbeitshypothesen überprüft werden, die gegebenenfalls bereits vorher vorlagen; vor allem aber dient das Material dazu, Hypothesen zu entwickeln und Aussagen über Zusammenhänge sowie Theorien empirisch zu begründen.“ (Bogner et al., 2014: 32)

7.2.1 Aufbau

Der Leitfaden für diese Arbeit wurde nach Helfferich erstellt. (vgl. Helfferich, 2014: 566 ff.) Das Schema des Leitfadens beinhaltet somit Leitfragen, Stichwörter, welche nur erfragt werden, wenn sie nicht vom Befragten selbst thematisiert werden, sowie Nachfragen mit obligatorischer Wirkung. Die Leitfragen wurden dabei anhand der SPSS-Formel erstellt: sammeln, prüfen, sortieren und subsumieren der Fragen. (vgl. ebd., S. 567) Zunächst werden alle möglichen Teilaspekte des Forschungsinteresses und in Anlehnung der Forschungsfragen ohne Berücksichtigung der Eignung gesammelt. Im nächsten Schritt werden diese Fragen hinsichtlich ihrer Eignung geprüft. Es wird hinterfragt, ob die Fragen Äußerungsmöglichkeiten so öffnen, dass der Befragte etwas Neues, für das Forschungsinteresse Relevantes, ansprechen kann. Anschließend werden die verbleibenden Fragen hinsichtlich ihrer inhaltlichen Zusammengehörigkeit und nach zeitlicher Abfolge sortiert. Im letzten Schritt wird dafür gesorgt, dass durch die Subsumierung der Einzelaspekte unter einen übergeordneten Impuls, den Befragten die Möglichkeit gegeben wird, Aspekte spontan anzusprechen. Dabei werden die untergeordneten Aspekte als Stichwörter für die Nachfrage im Leitfaden berücksichtigt.

Wie in der Literatur empfohlen, wird zu Beginn des Interviews neben der Vorstellung des Interviewers, dessen institutionellen Kontext sowie des Themas der Untersuchung, auch das Einverständnis zur Gesprächsaufzeichnung eingeholt, wobei zusätzlich die vertrauliche Behandlung der Daten betont wird. (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: 67; Bogner et al. 2014: 59 f.) Zu beachten ist außerdem, dass die Befragten aus ethischen

Gründen immer über den Zweck der Forschung zu informieren sind. (vgl. Helfferich, 2014: 562) Beim Aufbau des Leitfadens wird außerdem berücksichtigt, mit einer sogenannten Eisbrecherfrage das Gespräch zu starten, denn zunächst muss bei persönlichen Interviews eine Beziehung zum Gesprächspartner aufgebaut werden. Daher fangen die Interviews in dieser Untersuchung mit einer Frage an, die für die eigentliche Untersuchung relativ unwichtig ist und den Zweck hat, die Situation zu entspannen und den Befragten ins Reden zu bringen. (vgl. Brosius et al., 2012: 96; Bogner et al. 2014: 60 f.) Im nächsten Schritt wird auf einen im Zusammenhang mit der Forschung interessierenden Bereich gelenkt, wobei es sich dabei um eine möglichst offene Erzählaufforderung zur internen Kommunikation im Allgemeinen handelt, damit der Interviewpartner, den zur Diskussion stehenden Sachverhalt, aus seiner Perspektive heraus erstmal umreißen kann. (vgl. Helfferich, 2014: 559; Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: 128) Dadurch wird gewährleistet, dass sich der Ablauf des Leitfadeninterviews vom Allgemeinen zum Spezifischen bewegt. (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: 129) Somit sind die nachfolgenden Fragen in Themenblöcken geordnet, die jedoch wiederum mit einer relativ allgemeinen Fragestellung eröffnet werden. (vgl. ebd., S. 132) Da wie bereits erwähnt bei theoriegenerierenden Experteninterviews die Fragen in der Regel offener und lockerer sind, wird berücksichtigt, dass die Fragen in Form von Erzählaufforderungen gestellt werden. Diese haben das Ziel, dass die Befragten eigenständig strukturierte und längere Schilderungen sowie Darstellungen produzieren. (vgl. Bogner et al. 2014: 62)

Im gesamten Leitfaden wird außerdem darauf geachtet, dass die Fragen anschaulich gestellt und an den Verstehenshorizont des Befragten angepasst sind. Denn für Interviewende gilt, „dass sie nicht ihren eigenen Verstehenshorizont als Maß alles Verstehbaren nehmen und sich auf ganz anders geartete Normalitäten, die aus sich heraus ihren eigenen Sinn haben, einlassen können.“ (vgl. Helfferich, 2014: 562) Zuletzt wurde berücksichtigt, eine Abschlussfrage zu stellen, in welcher hinterfragt wird, ob der Interviewende noch etwas hinzufügen möchte, was bis dahin nicht angesprochen wurde. (vgl. Helfferich, 2014: 568 und Bogner et al. 2014: 61)

Des Weiteren wird bei der Erstellung des Leitfadens beachtet, keine Informationen abzufragen, welche aus anderen Quellen leicht zugänglich sind, da dies Bequemlichkeit und mangelnden Respekt signalisiert. (vgl. Helfferich, 2014: 572) Im Verlauf des Interviews wird außerdem darauf geachtet, dass, wenn notwendig, weitere Fragen zum bereits angesprochenen Thema gestellt werden, da es bei Leitfadeninterviews von großer Bedeutung ist, immanent nachzufragen. Dadurch können möglichst viele Informationen über die im Interesse stehenden Abläufe erhalten werden, ohne diese durch explizite Einzelfragen erheben zu müssen. (vgl. Nohl, 2012: 16; Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: 123)

Der Leitfaden wird somit auf dem Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ erstellt, denn „für die meisten Fragestellungen und Forschungsinteressen ist es notwendig, bei aller grundsätzlichen Offenheit den Interviewablauf in einem gewissen Maß zu steuern.“ (Helfferich, 2014: 560)

8. Analyse

Für theoriegenerierende Experteninterviews bedarf es einem systematischen Interpretations- oder Rekonstruktionsprozess in der Auswertung des Materials. (vgl. Bogner et al., 2014: 25) Dabei soll nochmals darauf verwiesen werden, dass das Deutungswissen der Experten zentral ist und nicht Fakten oder Sachinformationen. „Expertenwissen als Deutungswissen zu konzeptualisieren heißt in methodischer Hinsicht, im Prozess der Auswertung von der manifesten Ebene (Text) auf die latente Ebene (Strukturen) zu schließen, also zu analysieren, was sich an impliziten Handlungsorientierungen und Normen hinter den Aussagen der Experten verbirgt.“ (ebd., S. 75) Zusammenfassend bedeutet das, dass es um die Rekonstruktion der Bedeutung von den Aussagen der Experten hinsichtlich auf die sie bedingenden Strukturen geht. (vgl. ebd., S. 75)

Im Mittelpunkt der Auswertung theoriegenerierender Experteninterviews steht somit nicht die Wahrheit über Dinge und Vorgänge herauszufinden. Es geht nicht um objektive Informationen. Zentral ist der Versuch „das Deutungswissen der Experten zu erschließen, also jene Prinzipien, Regeln, Werte zu identifizieren, die das Denken und Deuten der Experten maßgeblich bestimmen.“ (ebd., S. 76)

Laut Bogner et al. eignet sich das Auswertungskonzept für Experteninterviews von Meuser und Nagel sehr gut für die Analyse von theoriegenerierenden Experteninterviews. (vgl. ebd., S. 78) Dieses ist an die Grounded Theory angelehnt, welche das Ziel hat, „ausgehend von den Daten („Bottom-up“) und in größtmöglicher Offenheit gegenüber vielfältigen Interpretationsmöglichkeiten eine plausible und theoretisch anspruchsvolle Lesart der sozialen Logik von Expertenpraktiken zu entwickeln.“ (ebd., S. 76) Dabei wird das Datenmaterial aus der Ordnung gebracht, die sich durch den Gesprächsverlauf ergibt, und anhand von alltagslogisch und theoretisch angeleiteten Kategorisierungen in eine neue Ordnung gebracht. Diese neue Ordnung ist aufgrund der Plausibilität von Kausalbeziehungen zwischen den einzelnen Elementen mit theoretischer, wenn auch hypothetischer, Erklärungskraft belegt. (vgl. ebd., S. 77)

Das Auswertungskonzept von Meuser und Nagel wird für die Auswertung der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews herangezogen und im Folgenden näher vorgestellt.

8.1 Auswertung nach Meuser und Nagel (2005)

Das Ziel des Auswertungskonzeptes von Meuser und Nagel für theoriegenerierende Experteninterviews ist es, durch den Vergleich der vorliegenden Experteninterviews das „Überindividuell-Gemeinsame“ der Deutungen der Experten herauszuarbeiten. Das bedeutet, dass gemeinsam geteilte, gewissermaßen typische Wissensbestände, Relevanzstrukturen und Deutungsmuster rekonstruiert werden. (vgl. Meuser/Nagel, 2005: 80) Bei den einzelnen Interviews geht es somit nicht um deren Sequenzialität, sondern um jene „thematisch relevanten Passagen, die sich in ähnlicher Form auch in anderen Interviewtexten finden und daher Vergleiche quer über die Interviews hinweg ermöglichen.“ (Bogner et al., 2014: 78) Die Vergleichbarkeit der Textpassagen wird durch den Leitfaden und den gemeinsamen organisatorisch-institutionellen Kontext der Experten gewährleistet. (vgl. ebd., S. 78)

1. Transkription

Zunächst ist es für die Auswertung notwendig, die mit einem Aufnahmegerät protokollierten Interviews zu transkribieren. Da bei Experteninterviews das gemeinsam geteilte Wissen im Vordergrund steht, werden Pausen, Stimmlage sowie nonverbale und paralinguistische Elemente nicht berücksichtigt. (vgl. Meuser/Nagel, 2005: 83) Davon abgesehen empfiehlt sich jedoch die vollständige Transkription des Materials, da das selektive Transkribieren einen interpretativen Vorgriff auf den Text darstellt. (vgl. Bogner et al., 2014: 80)

2. Kodieren

Im nächsten Schritt geht es um die Verdichtung des Materials. Im Rahmen dessen werden den einzelnen Passagen Überschriften gegeben, welche sich an der Terminologie der Befragten orientieren. Je nachdem wie viele Themen angesprochen werden, können einer Passage auch mehr als eine Überschrift zugeordnet werden. Passagen, in denen gleiche oder ähnliche Themen thematisiert werden, werden unter einer Hauptüberschrift, die den Inhalt sämtlicher subsumierter Abschnitte abdeckt, zusammengefasst. Dabei müssen die einzelnen Passagen nicht immer vollständig herangezogen werden: „Das Zerreißen der Sequenzialität des Textes auch innerhalb von Passagen ist erlaubt und notwendig, weil nicht die Eigenlogik des Einzelfalls Gegenstand der Auswertung ist.“ (Meuser/Nagel, 2005: 85) Dieses Kodieren geschieht auf der Ebene des Einzelinterviews. (vgl. Bogner et al., 2014: 78)

3. *Thematischer Vergleich*

In dieser Stufe geht die Auswertung über die einzelnen Texteinheiten bzw. Interviews hinaus. Nun werden thematisch vergleichbare Passagen aus den verschiedenen Interviews identifiziert, was aufgrund der zuvor zugeordneten Überschriften möglich ist. Die Passagen aus den einzelnen Interviews mit gleichen oder ähnlichen Themen, werden anschließend zusammengeführt und die Überschriften vereinheitlicht. (vgl. Meuser/Nagel, 2005: 86) Dabei sollte weiterhin eine textnahe Kategorienbildung und keine soziologische Terminologie fokussiert werden. Da es die meisten Experten gewohnt sind, Perspektiven zu erläutern und Wissen zu vermitteln, kommen in den Interviews häufig metaphorische Verdichtungen vor, die für die Kategorienbildung übernommen werden können. (vgl. ebd., S. 87)

Beim thematischen Vergleich werden somit zahlreiche Daten verdichtet. Daher ist es notwendig die vorgenommenen Zuordnungen und Kategorisierungen kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls zu berichtigen. Ziel ist es „Gemeinsamkeiten herauszustellen, um im Verhältnis dazu Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche im Einzelnen festzuhalten.“ (ebd., S. 88) Es geht darum herauszufiltern bei welchen Themen sich die Angaben der Experten decken und bei welchen es unterschiedliche Positionen gibt; zu welchen Themen sich alle Befragten äußern und zu welchen nur ein Teil. All diese Informationen sind für die anschließende Interpretation von großer Bedeutung. (vgl. ebd., S. 88)

4. *Soziologische Konzeptualisierung*

Im nächsten Schritt erfolgt eine Ablösung von den Texten und der Terminologie der Befragten. Wir befinden uns auf der Ebene der wissenschaftlichen Abstraktion. „Das Gemeinsame im Verschiedenen wird – im Rekurs auf soziologisches Wissen - begrifflich gestaltet, d.h. in die Form einer Kategorie gegossen.“ (ebd., S. 88) Es werden die verschiedenen Dimensionen des gemeinsamen Expertenwissens zusammengefasst und mit der Hilfe von soziologischen Kategorien gebündelt. (vgl. Bogner et al., 2014: 79) Nun werden die zuvor zugeordneten Überschriften in soziologische Begriffe übersetzt, damit ein Anschluss der Interpretation an allgemeinere disziplinäre Diskussionen ermöglicht wird. Zentral sind in diesem Schritt Systematisierungen von Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen und Deutungsmuster, wobei vor allem auf Verknüpfungsmöglichkeiten geachtet werden muss. (vgl. Meuser/Nagel, 2005: 88)

„Diese Systematisierung resultiert in neuen Kategorien oder Konzepten, die eine theoretische Beschreibung bestimmter Überzeugungen oder Werthaltungen der Experten er-

lauben. Damit verbindet sich ein ganz wichtiger Interpretationsschritt: Wir wechseln gewissermaßen von der Ebene der Selbstbeschreibung der Experten auf die Ebene der Fremdbeschreibung.“ (Bogner et al., 2014: 79) Es sollen somit plausible Lesarten der Expertenaussagen hinsichtlich ihrer soziologischen Bedeutung entwickelt werden.

5. *Theoretische Generalisierung*

Im letzten Auswertungsschritt steht die Ebene der soziologischen Theoriebildung im Vordergrund. „Hier geht man daran, die empirisch entwickelten Kategorien und Konzepte zu systematisieren und hinsichtlich ihrer Zusammenhänge zu interpretieren. Im Prinzip versucht man, einzelne soziologische Konzepte als Elemente oder Sinndimensionen eines größeren Theorems zu fassen.“ (ebd., S. 80) Es werden daher Sinnzusammenhänge zu Typologien und Theorien verknüpft. An dieser Stelle muss jedoch nochmals betont werden, dass diese Arbeit nicht den Anspruch erhebt Theorien zu bilden. Im Mittelpunkt stehen die Generierung neuer Hypothesen sowie die Überprüfung der im Vorfeld aufgestellten Hypothesen.

Zu beachten ist, dass die Interpretation der Ergebnisse auf diese soziologischen Konzeptualisierungen des Gegenstandes, die das Forschungsinteresse von Anfang an geleitet haben, auf jeden Fall Bezug nehmen wird. Wenn nun die Empirie mit der Theorie konfrontiert wird, gibt es laut Meuser und Nagel drei Entscheidungsalternativen: 1. Die Konzepte sind inadäquat 2. Die Konzepte sind falsifiziert, 3. Die Konzepte passen. Im ersten Fall müssen die mageren Konzepte angereichert und aufgefüllt werden. In Fall Nummer zwei müssen die entdeckten Zusammenhänge einer Neuformulierung gängiger theoretischer Erklärungen unterzogen werden. Im dritten Fall schließlich gelten die Konzepte als bestätigt und für den Gegenstand zutreffend. (vgl. Meuser/Nagel, 2005: 90)

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass in Anlehnung an Bogner et al. ein Auswertungsschritt von Meuser und Nagel nicht berücksichtigt wird: die Paraphrase. Diese meint, dass das transkribierte Interview zunächst – je nach Bedeutung des thematischen Abschnitts – mehr oder weniger ausführlich zu paraphrasieren ist, damit Komplexität reduziert wird. Ziel ist es einen übersichtlichen und gut handhabbaren Textkorpus, in welchem relevante Themen ausführlicher und weniger relevante gerafft dargestellt werden, herzustellen. Diesen Auswertungsschritt auszulassen ist damit begründet, dass erst in der Phase der Interpretation ersichtlich wird, ob bestimmte Passagen wirklich wichtig oder tatsächlich wenig ergiebig sind. Es soll damit ein interpretativer Vorgriff auf den Text vermieden werden. (vgl. Bogner et al., 2014: 80)

Zusammenfassend kann gesagt werden: „Das theoriegenerierende Auswertungsmodell zielt auf die Entwicklung von Konzepten aus den Interviewtexten heraus. Diese Konzepte, die im letzten Schritt dann auch theoretisch anschlussfähig werden, sind als analytische Kondensate von Sinndeutungen und Interpretation zu verstehen; sie lassen sich aus der Beschreibung von Prozessen, Handlungen und Entscheidungen seitens der befragten Expertinnen rekonstruieren.“ (Bogner et al., 2014: 80) Ziel ist somit die Rekonstruktion eines Gesamtbildes. (vgl. ebd., S. 80)

8.2 Untersuchungsobjekt und Stichprobe

Untersuchungsobjekt sind Großunternehmen¹ in Österreich der Sparte Handel. Die Fokussierung auf Großunternehmen ist darin begründet, dass vor allem diese systematische Kommunikationsoffensiven zur Verbesserung der internen Abläufe durchführen. (vgl. Mast, 2002: 41) Zudem wird laut Führmann und Schmidbauer die systematische Mitarbeiterkommunikation bei Unternehmen ab 40-50 Mitarbeiter Pflicht, wobei die Mehrheit der großen Unternehmen einen Aufgabenbereich „interne Kommunikation“ definiert und mit Personal besetzt hat. (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2008: 13) Daher ist es besonders bei Großunternehmen interessant zu erfahren, ob bei den durchgeführten Kommunikationsoffensiven auch die informelle Kommunikation berücksichtigt wird und in welchem Verhältnis sie zur formellen Kommunikation steht.

Aus der Sparte Handel werden sowohl Betriebe aus dem Bereich Einrichtung als auch aus dem Bereich Lebensmittel untersucht, da besonders die Mitarbeiter im Verkauf in diesen beiden Bereichen beratende Funktionen erfüllen, bei welchen der Austausch von Informationen und Erfahrungen im Rahmen der formellen und vor allem informellen Kommunikation hilfreich sein kann. Dennoch unterscheiden sich diese beiden Bereiche der Sparte Handel voneinander und somit kann gewährleistet werden, dass durch einen breiteren Fokus auf zwei unterschiedliche Bereiche der Sparte Handel, eine allgemeingültige Aussage zum Handel getroffen werden kann und die Ergebnisse nicht ein Phänomen eines Bereichs darstellen.

Die Stichprobe umfasst insgesamt fünf Großunternehmen, welche jedoch aufgrund der gewünschten Anonymisierung nicht genannt und die Transkripte der Interviews somit auch nicht im Anhang dieser Arbeit abgebildet werden. Drei der Unternehmen stammen

¹ Großunternehmen werden in dieser Arbeit nach der Mitarbeiterzahl definiert. Laut der Definition der Europäischen Kommission gelten Unternehmen ab 250 Mitarbeitern als Großunternehmen. (vgl. Europäische Kommission, 2006: 14)

aus dem Bereich Lebensmittel und zwei aus dem Bereich Einrichtung. In jedem Unternehmen wurde jeweils der Leiter bzw. die Leiterin der internen Kommunikation oder der Unternehmenskommunikation interviewt. Dabei hat bei einem Interview der Leiter der Personalentwicklung als Experte Auskunft gegeben, da keine Abteilung für Unternehmenskommunikation existiert, wobei diese Tatsache an sich sehr aufschlussreich für die Analyse ist. All diese Personen gelten als Experten, da sie durch ihr Wissen, welches sie sich durch ihre Position angeeignet haben, professionelle Einschätzungen zur formellen und informellen Kommunikation im Unternehmen und unter den Mitarbeitern abgeben können.

8.2.1 Pretest

Wenn es die Zugangsmöglichkeiten erlauben, sollte der Interview-Leitfaden einem Pretest mit einem Experten unterzogen werden. (vgl. Bogner et al., 2014: 34) Da jedoch im Falle dieser Arbeit kein Experte im Bereich der internen Kommunikation eines Großunternehmens der Sparte Handel für lediglich ein Test-Interview zur Verfügung steht, wurde das Interview mit dem Betreuer der Arbeit in Form eines Pretests durchgesprochen.

8.3 Forschungsfragen und Hypothesen

Wie bereits erwähnt handelt es sich in dieser Arbeit um hypothesengenerierende Experteninterviews. Dennoch können bei der Auswertung neben der Entwicklung von Hypothesen und Aussagen über Zusammenhänge, auch bereits vorliegende Hypothesen überprüft werden. (vgl. Bogner et al., 2014: 32) Diese werden nun im Folgenden gemeinsam mit den Forschungsfragen vorgestellt.

Forschungsfrage 1: Welche Kommunikationsmittel verwenden die Mitarbeiter von Großunternehmen für die formelle Kommunikation?

Hypothese 1a: *Wenn elektronische Kommunikationsmittel verwendet werden, dann für die formelle Kommunikation.*

Hypothese 1b: *Wenn Besprechungen als Kommunikationsmittel verwendet werden, dann für die formelle Kommunikation.*

Literatur: Einerseits kommt es laut Mast zur zunehmenden Verbreitung elektronischer Kommunikationswege und andererseits steigt die Bedeutung der Face-to-Face Kommunikation, welche vor allem in Form von regelmäßig stattfindenden Besprechungen im Rahmen der formalen Kommunikation durchgeführt wird. (vgl. Mast 2010: 284)

Forschungsfrage 2: Welche Maßnahmen werden in Großunternehmen gesetzt, um den Mitarbeitern informelle Kommunikation zu ermöglichen?

***Hypothese 2:** Wenn Räumlichkeiten, wie Pausenräume, Kantinen oder Kaffeeküchen zur Verfügung gestellt werden, dann für die informelle Kommunikation.*

Literatur: Als Beispiel für informelle Kommunikation gilt oft das spontane und unverbindliche Gespräch in der Kantine. (vgl. Mast 2008: 191; Böhle/Bolte, 2002: 72) Des Weiteren beschränken sich die Empfehlungen auf die Frage, wie die informelle Kommunikation gefördert werden kann, auf die kommunikationsfreundliche Gestaltung der Arbeitsräume. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 84) Räumlichkeiten werden somit in den Vordergrund gerückt.

Forschungsfrage 3: Welches Kommunikationsmittel wird von den Mitarbeitern in Großunternehmen für die informelle Kommunikation verwendet?

***Hypothese 3:** Wenn persönliche Kommunikation in Form von Dialogen eingesetzt wird, dann im Rahmen der informellen Kommunikation.*

Literatur: Dialoge bzw. Face-to-Face Gespräche sind eine wichtige Form der informellen Kommunikation. Hier wird auf die individuellen Voraussetzungen des Gesprächspartners eingegangen und die Bedürfnisse des Individuums berücksichtigt, was wichtige Kennzeichen der informellen Kommunikation darstellen. (vgl. Mast, 2008: 189) Schick fügt hinzu: „Der persönliche Kontakt von Angesicht zu Angesicht ist die meist genutzte Form für informelle Kommunikation, denn dies ist der beste Weg, um dem Wunsch nach Nähe zu entsprechen, um Vertrauen zu schaffen und um Sympathie zu beweisen.“ (Schick, 2014: 171)

Forschungsfrage 4: Wie wird die informelle Kommunikation von Mitarbeitern in Großunternehmen bewertet?

***Hypothese 4:** Wenn Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen sind, dann wird die informelle Kommunikation positiv bewertet.*

Forschungsfrage 5: Welche Art der Kommunikation, formell oder informell, wird von den Mitarbeitern in Großunternehmen bevorzugt?

***Hypothese 5:** Wenn Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen sind, dann wird die informelle Kommunikation bevorzugt.*

Literatur (Forschungsfrage 4 und 5): Da bei der informellen Kommunikation die „Erfüllung individueller und sozialer Bedürfnisse der Individuen“ (Theis-Berglmair, 2003: 161) im Vordergrund steht, wird angenommen, dass diese Form der Kommunikation von den Mitarbeitern bevorzugt und auch als positiv erachtet wird. Des Weiteren führt die informelle Kooperation zu raschen Lösungen und der Reduktion von Aufwand im Unterschied zu formalen Verfahren. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 104)

Forschungsfrage 6: Mit welchen Funktionen verbinden die Mitarbeiter von Großunternehmen die informelle Kommunikation?

Hypothese 6: *Wenn Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen sind, dann wird die informelle Kommunikation mit sozialen Funktionen in Verbindung gebracht.*

Literatur: Der informellen Kommunikation werden häufig soziale Funktionen zugeschrieben. Dabei zählen zu den sozialen Funktionen beispielsweise die Erfüllung des Bedürfnisses nach sozialer Nähe und nach Ablenkung oder Zerstreuung. (vgl. Tonnemacher, 1998: 99) Die informelle Kommunikation wird dabei sowohl als Medium der sozialen Integration innerhalb der Unternehmenskultur gesehen als auch der Konfliktregulierung und Interessensauseinandersetzung. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 52-53)

Forschungsfrage 7: Welche Themen werden im Rahmen der informellen Kommunikation unter den Mitarbeitern von Großunternehmen besprochen?

Hypothese 7: *Wenn im informellen Rahmen kommuniziert wird, dann werden berufsbedingte Themen besprochen.*

Literatur: Laut Schick handeln sich die meisten Gespräche, z.B. beim Mittagessen in der Kantine rund um den Betrieb und nicht um private Belange. (vgl. Schick, 2014: 171)

Forschungsfrage 8: Welcher Art der Kommunikation, formell oder informell, wird von den Mitarbeitern in Großunternehmen eine höhere Effizienz zugeschrieben?

Hypothese 8: *Wenn es sich um formelle Kommunikation handelt, dann wird dieser höhere Effizienz zugeschrieben als der informellen Kommunikation.*

Literatur: Im Rahmen des klassischen Strukturalismus wurde die informelle Kommunikation lange als potenzieller Störfaktor angesehen sowie mit Gefahren und Problemen ver-

bunden. Erst mit der Human-Relations-Bewegung wurde ihre Relevanz betont. (vgl. Mast, 2008: 211; Böhle/Bolte, 2002: 68; Schreyögg, 2008: 343) In älteren Ansätzen wurde davon ausgegangen, dass die informelle Kommunikation durch eine effizientere Organisation ersetzbar ist bzw. ersetzt werden muss. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 69) Durch die lang vorherrschende Aussage, dass formelle Kommunikation die Effizienz steigert und informelle Kommunikation störend ist, ist anzunehmen, dass auch heute noch die formale Kommunikation als effizienter betrachtet wird.

Forschungsfrage 9: Auf welcher Kommunikationsart, formell oder informell, liegt der Schwerpunkt in Großunternehmen?

***Hypothese 9:** Wenn sich Gespräche zwischen Tür und Angel häufig ergeben, dann liegt der Schwerpunkt auf der informellen Kommunikation.*

Literatur: Da vor allem das spontane, unverbindliche Gespräch in der Kantine oder zwischen Tür und Angel, als Beispiel für informelle Kommunikation gilt, wird angenommen, dass der Schwerpunkt auf der informellen Kommunikation liegt, wenn sich diese Art von Gesprächen häufig ergeben. (vgl. Mast 2008: 191; Böhle/Bolte, 2002: 72)

Forschungsfrage 10: Inwiefern beeinflusst die informelle Kommunikation den Arbeitsprozess der Mitarbeiter in Großunternehmen?

***Hypothese 10:** Wenn informell kommuniziert wird, dann haben die ausgetauschten Informationen einen positiven Einfluss auf den Arbeitsprozess.*

Literatur: Informelle Gespräche im Unternehmen sind für einen reibungslosen Ablauf unerlässlich. „Sie finden häufig statt, strukturieren den Arbeitsalltag mit und gewährleisten in hohem Maße Informationsaustausch, Meinungsbildung, soziale Koordination [...].“ (Kleinberger Günther, 2008: 239) Des Weiteren führt die informelle Kommunikation und Kooperation zu raschen Lösungen und der Reduktion von Aufwand. (vgl. Böhle/Bolte, 2002: 104 f.) „Das informelle Netzwerk ist für ein Unternehmen geradezu überlebenswichtig, weil es die Reaktionsgeschwindigkeit und -flexibilität sicherstellt, die die formale Organisation in der Regel nicht gewährleistet.“ (Schick, 2014: 169) Daher ist anzunehmen, dass der Arbeitsprozess durch die informelle Kommunikation positiv beeinflusst wird.

9. Auswertung

9.1 Hypothesenüberprüfung

Im Folgenden werden nun die aufgestellten Hypothesen auf Basis der ausgewerteten Experteninterviews überprüft. Die Unternehmen werden aufgrund der gewünschten Anonymisierung mit A, B, C, D und E bezeichnet.

1. Welche Kommunikationsmittel verwenden die Mitarbeiter von Großunternehmen für die formelle Kommunikation?

Die erste Forschungsfrage bezieht sich auf die formelle Kommunikation und ihre Mittel. Es wird angenommen, dass elektronische Kommunikationsmittel sowie Besprechungen hauptsächlich für die formelle Kommunikation und nicht für die informelle in Unternehmen eingesetzt werden.

***Hypothese 1a:** Wenn elektronische Kommunikationsmittel verwendet werden, dann für die formelle Kommunikation.*

In allen Unternehmen sind die elektronischen Kommunikationsmittel vor allem der formellen Kommunikation vorbehalten. Lediglich in Unternehmen D gibt es auch für die informelle Kommunikation eine digitale Plattform, welche mit Facebook vergleichbar ist und zum „Social Networking“ dient. Ansonsten werden die elektronischen Kommunikationsmittel, wie E-Mail, Intranet, Telefon- und Videokonferenzen sowie diverse Programme und Datenbanken von den Mitarbeitern für die formelle Kommunikation untereinander verwendet. Die Hypothese kann daher bestätigt werden.

***Hypothese 1b:** Wenn Besprechungen als Kommunikationsmittel verwendet werden, dann für die formelle Kommunikation.*

Neben den elektronischen Kommunikationsmitteln stellen, wie vermutet, die Besprechungen den zweiten Hauptkommunikationskanal im Rahmen der formellen Kommunikation unter den Mitarbeitern dar.

Unternehmen E: „Ja genau, das sind sicher die zwei Hauptkanäle.“

Da in allen Unternehmen Besprechungen in den unterschiedlichsten Varianten und Besetzungen für die formelle Kommunikation genutzt werden, kann diese Hypothese bestätigt werden. Im Gegensatz dazu spielen für die informelle Kommunikation klassische

Besprechungen an sich keine Rolle, da sich diese durch Spontanität sowie fehlende Organisation und Strukturiertheit auszeichnet.

2. Welche Maßnahmen werden in Großunternehmen gesetzt, um den Mitarbeitern informelle Kommunikation zu ermöglichen?

Forschungsfrage Nummer zwei thematisiert nun die informelle Kommunikation. Im Mittelpunkt steht, welche Maßnahmen von den Unternehmen gesetzt werden, um die informelle Kommunikation unter den Beschäftigten zu ermöglichen. Dabei wird vermutet, dass sich die Maßnahmen in zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten äußern.

***Hypothese 2:** Wenn Räumlichkeiten, wie Pausenräume, Kantinen oder Kaffeeküchen zur Verfügung gestellt werden, dann für die informelle Kommunikation.*

Die Annahme ist richtig, dass bei den Maßnahmen für die informelle Kommunikation Räumlichkeiten im Vordergrund stehen. Alle Unternehmen geben an, dass Möglichkeiten zum informellen Austausch unter Mitarbeitern in den Kaffee- bzw. Teeküchen, Kantinen, Aufenthaltsräumen und den Raucherzonen bzw. –räumen bestehen. Auffallend dabei ist, dass Unternehmen D auch das Großraumbüro an sich als Möglichkeit zum informellen Austausch betont.

Die Hypothese kann jedoch nur teilweise bestätigt werden, da ergänzt werden muss, dass die unterschiedlichen Räumlichkeiten auch für formelle Besprechungen genutzt werden. Vor allem Unternehmen A, B und D betonen, dass sowohl Kantine als auch Kaffeeküche für den formellen Austausch untereinander genutzt werden.

Unternehmen B: „So jetzt stecken wir irgendwo bei einem Brainstorming fest, OK, Lageveränderung. Man setzt sich einmal in die Kantine und tut dort weiter ja.“

Außerdem muss diese Hypothese bzw. diese Möglichkeiten zur informellen Kommunikation um einen weiteren wichtigen Aspekt ergänzt werden. In allen Unternehmen bilden neben den Räumlichkeiten auch gemeinsame Aktivitäten Möglichkeiten zur informellen Kommunikation. Solche gemeinsamen Aktivitäten sind in jedem Unternehmen vorhanden, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. Prinzipiell reicht die Palette von Besuchen der Produktionsstätten und Betriebsausflügen über Sommerfeste, Grillfeiern und Mitarbeiterereignisse bis zu Wandertagen und Weihnachtsfeiern. Zudem werden auch Tagungen und Veranstaltungen als Möglichkeit zur informellen Kommunikation erwähnt.

3. Welches Kommunikationsmittel wird von den Mitarbeitern in Großunternehmen für die informelle Kommunikation verwendet?

Weiterführend zur Forschungsfrage Nummer zwei, beschäftigt sich die dritte Forschungsfrage mit den Kommunikationsmitteln der informellen Kommunikation.

***Hypothese 3:** Wenn persönliche Kommunikation in Form von Dialogen verwendet wird, dann im Rahmen der informellen Kommunikation.*

Basierend auf den Maßnahmen zur informellen Kommunikation der zweiten Forschungsfrage, wird ersichtlich, dass die informelle Kommunikation in Form von Dialogen stattfindet. Der informelle Austausch ereignet sich bei Treffen in der Kaffeeküche, Kantine und ähnlichem sowie bei gemeinsamen Aktivitäten der Mitarbeiter. Im Rahmen dessen ist nur der persönliche Face-to-Face Dialog möglich. Lediglich Unternehmen D stellt seinen Arbeitnehmern, wie bereits erwähnt, zusätzlich auch eine digitale Plattform als soziales Netzwerk zur informellen Kommunikation zur Verfügung. Die Hypothese kann daher bestätigt werden.

4. Wie wird die informelle Kommunikation von Mitarbeitern in Großunternehmen bewertet?

Bei dieser Forschungsfrage steht im Mittelpunkt, wie die Mitarbeiter der Unternehmen die informelle Kommunikation bewerten. Wird diese positiv gesehen oder sind Vorurteile vorhanden?

***Hypothese 4:** Wenn Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen sind, dann wird die informelle Kommunikation positiv bewertet.*

Wie bereits bei der zweiten Forschungsfrage erörtert, stellen alle Unternehmen ihren Mitarbeitern in Form von Räumlichkeiten und gemeinsamen Aktivitäten, Möglichkeiten zum informellen Austausch zur Verfügung. In allen Unternehmen ist man sich zudem einig, dass die Mitarbeiter vor allem die Möglichkeiten zu gemeinsamen informellen Aktivitäten gerne annehmen und positiv bewerten. Unternehmen D betont sogar, dass die Mitarbeiter auf solche Gelegenheiten warten.

Wenn die Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen sind, bewerten die Mitarbeiter diese somit auch positiv. Zudem sind sich Unternehmen A, B, C und D einig,

dass es keine Vorurteile hinsichtlich des informellen Austausches während der Arbeitszeit gibt, wenn beispielsweise Kollegen in der Kaffeeküche miteinander plaudern.

Unternehmen A: *„Nein überhaupt, überhaupt nicht. Nein, das ist überhaupt nicht so. Nein, das ist schon so, bei uns ist die Unternehmenskultur auch so, dass man sich auch sieht als, obwohl wir so ein großes Unternehmen sind, dass man eine große Familie, sage ich mal, ist, [...] und das wird auch von ganz oben so gelebt und ist auch so gewollt, dass die Menschen sich austauschen. Das ist natürlich schon wichtig.“*

Unternehmen C: *„Naja dieser Austausch ist ja durchaus gewünscht, aber dass man es in ein schlechtes Licht rücken würde, nein ganz im Gegenteil, wir schauen, dass sie sich austauschen.“*

In Unternehmen D ist es außerdem auch üblich, dass Meetings selbst in der Kantine oder Kaffeeküche abgehalten werden. Darüber hinaus betonen die Unternehmen B, C und D, dass die Beschäftigten wissen, was ihr Job ist und welche Aufgaben sie in ihrer Arbeitszeit erfüllen müssen. Daher kann sich jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich den formellen und informellen Austausch einteilen, solange er die gewünschte Leistung und Arbeit erbringt.

Im Unterschied dazu steht Unternehmen E, bei welchem die Existenz von Vorurteilen von den Führungskräften abhängt, wobei deren Einstellung auch auf die Mitarbeiter abfärbt. Die meisten Führungskräfte haben kein Problem mit dem informellen Austausch, solange die Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten. Demgegenüber stehen jedoch Führungskräfte, welche der Ansicht sind, dass die Beschäftigten nur an ihrem Arbeitsplatz für das Unternehmen wertvoll sind.

Unternehmen E: *„Naja das hängt leider Gottes ganz, ganz stark von der Führungskraft ab. Also es gibt da jetzt kein offizielles Commitment der Firma, weder für diese Sache weder gegen die Sache, sage ich mal. Das ist halt dann wie es die Führungskräfte gelebt haben. Ich glaube schon, dass die Tendenz teilweise lockerer wird, auf der anderen Seite gibt es natürlich noch immer, ich will es gar nicht am Alter fest machen, aber so konservative Führungskräfte, die eher sagen, das ist vergebene Zeit im Endeffekt, wenn die Leute nicht am Arbeitsplatz sind, dann bringen sie der Firma nix. Das wäre falsch, wenn man das verleugnen würde. Also das gibt es sehr wohl.“*

Die Einstellung der Führungskräfte spielt auch bei Unternehmen B eine Rolle. Seit einigen Jahren gibt es neue Vorstände im Unternehmen und seitdem wird der informelle Austausch positiv und ohne Vorurteile gesehen. Die Führungskräfte davor, haben das Unternehmen jedoch autoritär geführt und ein Gespräch in der Kaffeeküche wurde nicht gern gesehen.

Zusammenfassend kann die Hypothese jedoch bestätigt werden, da die Mitarbeiter in allen Unternehmen die informelle Kommunikation positiv bewerten, wenn die Möglichkeiten dazu vorhanden sind, vor allem hinsichtlich gemeinsamer informeller Aktivitäten. Zudem gibt es bis auf Unternehmen E, wo teilweise Vorurteile vorhanden sind, in allen anderen Unternehmen keine Vorurteile gegenüber dem informellen Austausch.

Wenn nun im Folgenden über Möglichkeiten zur informellen Kommunikation gesprochen wird, ist der klassische Austausch zwischen den Mitarbeitern in der Kantine, Kaffeeküche oder zwischen Tür und Angel gemeint. Grund dafür ist, dass sich die informelle Kommunikation in diesem Rahmen, im Gegensatz zu Sommerfesten oder Weihnachtsfeiern, im unmittelbaren Arbeitsumfeld und während der Arbeitszeit und somit auch neben der formellen Kommunikation ereignet. Beim kommunikativen Austausch im Unternehmen selbst und während der Arbeitszeit ist daher das Nebeneinander von formeller und informeller und deren Verhältnis, welches in dieser Arbeit untersucht wird, ersichtlich.

5. Welche Art der Kommunikation, formell oder informell, wird von den Mitarbeitern in Großunternehmen bevorzugt?

Die fünfte Forschungsfrage startet damit den Stellenwert der informellen Kommunikation zu eruieren und fragt daher nach der bevorzugten Kommunikationsart der Mitarbeiter.

***Hypothese 5:** Wenn Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen sind, dann wird die informelle Kommunikation bevorzugt.*

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden, da die Beschäftigten die informelle Kommunikation nicht bevorzugen, auch wenn die Möglichkeiten dazu geschaffen sind. Vielmehr betonen fast alle Unternehmen gleichermaßen, dass weder formell noch informell bevorzugt wird, sondern beide Kommunikationsarten im Zusammenspiel genutzt werden. Lediglich Unternehmen C spricht davon, dass die formelle Kommunikation unter

den Mitarbeitern bevorzugt wird, da sich Gespräche zwischen Tür und Angel nicht wirklich ergeben und sich die Mitarbeiter lieber einen konkreten Termin ausmachen.

Die Unternehmen sind sich einig, dass die Arbeitnehmer zur Bearbeitung von fachlichen Themen und spezifischen Projekten die formelle Kommunikation in Form eines vereinbarten Meetings, wo es auch wichtig ist, dass die Inhalte schriftlich festgehalten werden, brauchen. Zudem wird die formelle Kommunikation meist verwendet, wenn eine räumliche Distanz zwischen den Beschäftigten vorhanden ist und man daher nicht ganz so einfach, schnell und spontan kommunizieren kann. Die informellen Gespräche unter den Mitarbeitern ergeben sich nebenbei in ähnlichem Ausmaß. Ohne die formelle Kommunikation geht es jedoch keinesfalls.

Unternehmen A: *„Also um fachliche Sachen zu machen, um fachliche Dinge zu machen, ist es sicher öfter so, dass man sich wirklich verabredet für ein Thema, klar.“*

Unternehmen D: *„Ja es ist beides würde ich sagen. Also kurz geht dazwischen, aber dann ist es schon gut, wenn man auch wirklich einen Termin hat.“ ... „Ich glaube, dass ein guter Mix wichtig ist.“*

Unternehmen E: *„Naja ich glaube beides. Ich meine, die fixe Besprechung ist unerlässlich, sage ich mal, weil sonst kommst in gewissen Themen, kommst nicht weiter. Also das ist was, was sein muss.“*

6. Mit welchen Funktionen verbinden die Mitarbeiter von Großunternehmen die informelle Kommunikation?

Die sechste Forschungsfrage beschäftigt sich mit den Funktionen der informellen Kommunikation. Da dieser in der Literatur hauptsächlich soziale Funktionen zugeschrieben werden, wird angenommen, dass dies auch in den befragten Unternehmen der Fall ist.

Hypothese 6: *Wenn Möglichkeiten zur informellen Kommunikation geschaffen sind, dann wird die informelle Kommunikation mit sozialen Funktionen in Verbindung gebracht.*

In vier von fünf Unternehmen wird betont, dass die informelle Kommunikation sowohl soziale Funktionen, wie Teambildung und Beziehungsaufbau, als auch Informationsfunktionen hat. Lediglich in Unternehmen C wird der informelle Austausch ausschließlich mit sozialen Funktionen in Verbindung gebracht. In Unternehmen B werden der informellen

Kommunikation beide Funktionen zugeschrieben, jedoch wird das Soziale stärker betont. Bei Unternehmen D ist es hingegen genau umgekehrt, hier wird die Informationsfunktion der informellen Kommunikation stärker hervorgehoben. In Unternehmen A werden beide Funktionen gleichermaßen wahrgenommen. Genauso in Unternehmen E, wobei hier sowohl die soziale Funktion als auch die Informationsfunktion weniger stark befürwortet und eher zurückhaltend bestätigt werden, da beispielsweise ein Idealfall betont wird, in welchem die sozialen Funktionen zum Vorschein kommen und auch negative Effekte, wie Grüppchenbildungen, erwähnt werden.

Insgesamt kann diese Hypothese bestätigt werden, da im Gesamten der informellen Kommunikation von allen Unternehmen soziale Funktionen zugeschrieben werden, wenn die Möglichkeiten zu dieser vorhanden sind.

Unternehmen A: „Sicher, na klar. Also das merkt man ja auch wenn die Leute den Kontakt suchen und neue Menschen in einem Unternehmen, gerade in so einem großen, kennenlernen, erleichtert das natürlich auch die Zusammenarbeit, wenn ich mit denen eine gute Beziehung habe. Absolut.“

Unternehmen B: „Klar, ja! [...] und man muss dann sich schon bewusst den Kontakt da erhalten mit den anderen Kollegen. [...] Und es ist dann so, man geht dann gemeinsam mal Mittagessen ja oder informell über den Arbeitsplatz hinaus, das du sagst du gehst einmal auf einen After-Work-Drink, weil wir uns einfach gut verstehen. Also da sind wirklich auch Berufsfreundschaften auch entstanden ja.“

Zudem muss jedoch ergänzt werden, dass auch die Informationsfunktion, welche einmal mehr, einmal weniger oder gleichwertig betont wird, eine wichtige Rolle spielt.

7. Welche Themen werden im Rahmen der informellen Kommunikation unter den Mitarbeitern von Großunternehmen besprochen?

Diese Forschungsfrage beschäftigt sich mit den Themen, welche im Rahmen der informellen Kommunikation besprochen werden. Es soll herausgefunden werden, ob private oder berufliche Themen die informellen Gespräche dominieren.

Hypothese 7: *Wenn im informellen Rahmen kommuniziert wird, dann werden berufsbedingte Themen besprochen.*

Wenn die Mitarbeiter im informellen Rahmen kommunizieren, dann besprechen sie sowohl berufliche als auch private Themen. Alle Unternehmen betonen, dass beide Aspekte eine Rolle spielen und sich im Laufe der informellen Gespräche vermischen. Es kann daher nicht gesagt werden, ob die beruflichen oder die privaten Themen überwiegen. Lediglich bei Unternehmen B, tauschen sich die Beschäftigten etwas stärker beruflich als privat bei Treffen in der Kaffeeküche aus.

Die Antwort auf die Forschungsfrage kommt zusammengefasst durch eine Aussage von Unternehmen D zur Geltung:

Unternehmen D: „Ich glaube es ist eine richtige Mischung. Also es ist sehr oft, dass wir eigentlich Pausen auch nutzen um beruflich zu reden. Einfach weil es grad passt oder weil man im Thema drin ist, aber es ist eine Mischung. Also sehr wohl sind Pausen auch für private Gespräche gedacht.“

Die Hypothese kann somit nicht bestätigt werden, da sowohl berufliche als auch private Themen im Rahmen der informellen Kommunikation besprochen werden.

8. Welcher Art der Kommunikation, formell oder informell, wird von den Mitarbeitern in Großunternehmen eine höhere Effizienz zugeschrieben?

Die achte Forschungsfrage stellt die Effizienz von formeller und informeller Kommunikation in den Mittelpunkt. Es geht darum zu erfahren, welcher Kommunikationsart eine höhere Effizienz zugeschrieben wird, wobei mit Effizienz hier gemeint ist, durch welche Kommunikationsart die Mitarbeiter die für ihren Job relevanten und wichtigen Informationen erhalten.

***Hypothese 8:** Wenn es sich um formelle Kommunikation handelt, dann wird dieser höhere Effizienz zugeschrieben als der informellen Kommunikation.*

Die Unternehmen A, B und D sind sich einig, dass sowohl die formelle als auch die informelle Kommunikation effizient sind und zwar gleichermaßen. Die formelle Kommunikation ist effizient, wenn ein spezifisches Thema oder Projekt besprochen werden muss. Die informelle Kommunikation ist wiederum effizient, um relevante Informationen nebenbei zu erfahren, die keinem spezifischen Projekt zugehörig sind. Beide Kommunikationsarten sind auf ihre Art und Weise für die Beschäftigten effizient und liefern relevante Informationen für den eigenen Job. Unternehmen B erklärt dies folgendermaßen:

Unternehmen B: *„Ich würde mich da jetzt wirklich nicht pauschal urteilen trauen und sagen, das oder das ist das Bessere oder der richtigere Weg. Ich glaube die Kombination aus beiden macht es aus.“*

Im Gegensatz dazu stellt sich bei Unternehmen C und E klar heraus, dass die formelle Kommunikation die effizientere Kommunikationsart ist und dass sich die Mitarbeiter über diesen Kommunikationsweg die relevanten Informationen für ihre Arbeit holen.

Unternehmen E: *„Das ist in den wirklichen Meetings, das ist klar. Also wenn es jetzt punktuell um eine Effizienz geht, was ein gewisses Fachthema angeht, sind sicher diese festgesetzten Meetings sinnvoller.“*

Die Hypothese kann jedoch im Gesamten nicht bestätigt werden, da drei von fünf Unternehmen der informellen Kommunikation eine genauso hohe Effizienz wie der formellen Kommunikation zuschreiben.

9. Auf welcher Kommunikationsart, formell oder informell, liegt der Schwerpunkt in Großunternehmen?

Die neunte Forschungsfrage gibt Aufschluss darüber, ob auf der formellen oder informellen Kommunikation in den Unternehmen der Schwerpunkt liegt.

Hypothese 9: *Wenn sich Gespräche zwischen Tür und Angel häufig ergeben, dann liegt der Schwerpunkt auf der informellen Kommunikation.*

In vier von fünf Unternehmen, A, B, D und E ergeben sich die Gespräche zwischen Tür und Angel häufig. Lediglich in Unternehmen A bedeutet dies jedoch, dass auch der Schwerpunkt der Kommunikation unter den Mitarbeitern auf dem informellen Austausch liegt, da betont wird, dass die Beschäftigten die Besprechungsräume hauptsächlich zur Kommunikation mit Externen nutzen und auf dem informellen Weg sehr viel passiert. In Unternehmen B ergeben sich die informellen Gespräche zwischen Tür und Angel zwar auch häufig, jedoch überwiegen die formellen Besprechungen und der Schwerpunkt liegt somit auf der formellen Kommunikation. Bei Unternehmen D und E ist kein Schwerpunkt festzustellen, da sich einerseits die Gespräche zwischen Tür und Angel permanent ergeben und andererseits die Besprechungskultur sehr ausgeprägt ist und häufig Meetings stattfinden. Somit kann auch hier nicht gesagt werden, dass der Schwerpunkt auf der informellen Kommunikation liegt, wenn sich die Gespräche zwischen Tür und Angel häufig ergeben. Es muss jedoch betont werden, dass sich in Unternehmen D die informelle

Kommunikation zwar gleichermaßen wie die formelle ergibt, jedoch im Allgemeinen um einiges stärker hervorgehoben wird als in Unternehmen E. In Unternehmen C liegt der Schwerpunkt ganz klar auf der formellen Kommunikation, da sich der Austausch zwischen Tür und Angel eigentlich nicht ergibt und die Mitarbeiter einen konkreten Termin zur Besprechung bevorzugen.

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden, da der Schwerpunkt nicht zwangsläufig auf der informellen Kommunikation liegt, nur weil sich die informellen Gespräche zwischen Tür und Angel häufig ergeben.

Insgesamt liegt nur in Unternehmen A der Schwerpunkt auf der informellen Kommunikation. Bei Unternehmen B und ganz besonders bei C, steht der formelle Austausch im Vordergrund. Im Gegensatz dazu kann bei Unternehmen D und E kein Schwerpunkt ausgemacht werden, da sich sowohl formelle Besprechungen als auch informelle Gespräche zwischen Tür und Angel oft ergeben und keine Kommunikationsart häufiger als die andere von den Mitarbeitern verwendet wird. In den untersuchten Unternehmen der Branche Handel ist somit kein eindeutiger Schwerpunkt festzustellen.

10. Inwiefern beeinflusst die informelle Kommunikation den Arbeitsprozess der Mitarbeiter in Großunternehmen?

Die zehnte und letzte Forschungsfrage fokussiert, welchen Einfluss die informelle Kommunikation auf den Arbeitsprozess hat. Dabei wird angenommen, dass der informelle Austausch unter den Beschäftigten des Unternehmens deren Arbeit positiv beeinflusst.

***Hypothese 10:** Wenn informell kommuniziert wird, dann haben die ausgetauschten Informationen einen positiven Einfluss auf den Arbeitsprozess.*

In allen Unternehmen ist ersichtlich, dass der informelle Austausch unter den Mitarbeitern einen positiven Einfluss auf den Arbeitsprozess hat. Zusammenfassend wird betont, dass die informelle Kommunikation vor allem zur Entwicklung von neuen Ideen beiträgt und zum Brainstorming führt. Zudem erhalten die Arbeitnehmer durch den informellen Austausch oftmals Informationen, die für die eigene Arbeit relevant sind, welche sie jedoch nicht über formelle Kanäle erfahren haben, weil beispielsweise nicht bewusst ist, dass diese Informationen für denjenigen auch interessant sind oder weil diese in der Fülle der Informationen untergegangen sind. Oftmals werden zudem über andere relevante Themen gesprochen als in einem formellen Meeting. Die informelle Kommunikati-

on unter Mitarbeitern beeinflusst den Arbeitsprozess auch dahingegen positiv, dass manches nochmals vertieft, abgestimmt sowie eingeordnet und aus einer anderen Sicht betrachtet werden kann. Zudem fördern die spontanen informellen Gespräche die Beziehungen unter den Arbeitskollegen.

Wie in Forschungsfrage Nummer sechs bereits dargelegt, hat die informelle Kommunikation sowohl eine Informationsfunktion als auch soziale Funktionen. Der informelle Austausch unter Mitarbeitern beeinflusst den Arbeitsprozess somit positiv aufgrund der Informationen, die im Rahmen dessen weitergegeben werden, als auch aufgrund des sozialen Miteinanders und der Arbeitsbeziehungen, welche gefördert werden.

Unternehmen A: *„Ja, aber natürlich kann man auch auf anderem Wege, sprich so informell, ganz tolle Sachen manchmal machen. [...] man kann einfach ganz oft spontan auf Dinge drauf kommen. Kommt natürlich auch vor in einem informellen Gespräch.“*

Unternehmen B: *„Informell ist es, dass man dann vielleicht noch einmal irgendetwas vertieft oder eine andere Sicht abholt oder wie Sie sich vorstellen können, ja wenn man jetzt in so einem großen Konzern ist, dass man vielleicht auch einmal eine Botschaft nicht erhält, [...] weil es einfach in der Fülle untergegangen ist und das man dann einmal was erfährt und sagt Hoppla, da möchte ich mich jetzt eintakten, das betrifft ja auch meinen Bereich, da muss ich jetzt auch irgendwas danach weiterarbeiten, ja, das kann natürlich einmal der Fall sein. Ist aber, ist natürlich dann wertvoll wenn ich es dann auf die Art und Weise trotzdem erfahre.“*

Unternehmen D: *„Also das eine muss ich sagen, so arbeite ich, so setzt man es auf, so soll es organisiert sein und das andere ist aber manchmal ganz wichtig, um etwas abzustimmen, abzugleichen um nachzufragen, um Sachen einordnen zu können.“*

Die Hypothese kann bestätigt werden, da alle Unternehmen der Meinung sind, dass die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitern, einen positiven Einfluss auf den Arbeitsprozess hat. Besonders Unternehmen A, B und D betonen die positiven Auswirkungen. Bei Unternehmen C und E wird der positive Einfluss des informellen Austausches zwar durchaus bestätigt, jedoch nicht in dem Ausmaß hervorgehoben wie bei den anderen Unternehmen. Zudem betont Unternehmen E als einziges Unternehmen, dass die informelle Kommunikation auch prinzipiell negative Effekte, wie Grüppchenbildungen, haben kann.

Unternehmen E: „Es kann dann natürlich theoretisch teilweise negative Effekte auch geben, wenn es so Grüppchenbildungen in Abteilung gibt, dann ist man dann natürlich schnell in Gefahr, sage ich mal, dass grad in solchen informellen Treffen, dann ein bisschen die Grüppchen noch enger zusammenwachsen und gegen die anderen arbeiten quasi. Das wäre so das negative Beispiel grundsätzlich.“

9.2 Hypothesengenerierung

Im Folgenden werden nun weitere Hypothesen auf Basis der geführten Experteninterviews generiert.

11. Inwiefern beeinflusst eine eigene Kommunikationsabteilung in Großunternehmen den Stellenwert der internen Kommunikation?

Diese Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Zusammenhang einer eigenen Kommunikationsabteilung im Unternehmen und den Stellenwert der internen Kommunikation.

Hypothese 11: *Wenn es eine eigene Kommunikationsabteilung gibt, dann wird der internen Kommunikation ein höherer Stellenwert beigemessen.*

In vier von fünf Unternehmen, nämlich A, B, C und D, gibt es eine eigene zentrale Abteilung für die Kommunikation im Unternehmen. In Unternehmen B und D sogar spezifisch für die interne Kommunikation. Lediglich in Unternehmen E gibt es keine eigene Abteilung für die Kommunikation, sondern die einzelnen Abteilungen sind selbst für ihre Kommunikationsaktivitäten verantwortlich. Es ist somit keine zentrale Stelle für die Kommunikation im Unternehmen vorhanden.

Die Unternehmen, in welchen eine eigene Kommunikationsabteilung existiert, betonen alle die Wertschätzung, welche den Mitarbeitern durch die interne Kommunikation und Information entgegengebracht werden soll. Zudem möchte man den Mitarbeitern etwas mehr Information geben als Außenstehenden und diese zuerst informieren. Es soll den Mitarbeitern das große Gesamtbild des Unternehmens vermittelt werden. Bei den Unternehmen A, B, C und D kommt somit klar heraus, dass die interne Kommunikation im Allgemeinen einen hohen Stellenwert hat.

Unternehmen A: „Bei uns ist interne Kommunikation schon ganz lange ganz zentral, also das Unternehmen erachtet das als ganz wichtig die Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter zuerst zu informieren, ja. Also intern vor extern ist uns ganz wichtig, damit die Menschen nicht aus der Zeitung oder sonst woher Informationen erfahren und ja das ist einfach ganz wichtig. Das gibt es schon seit vielen Jahren und darum haben wir auch viele Maßnahmen, die wir in dem Bereich machen.“

Unternehmen C: „Naja, jetzt ausgehend von uns ist es jetzt einfach so, das ist mehr oder weniger im ganzen Unternehmen so, dass die interne Kommunikation [...] auch bei uns als eine Form der Wertschätzung gegenüber der Mitarbeiter verstanden wird, dass die ordentlich informiert sind, dass sie wissen was los ist, warum wir tun, was wir tun, weil das trägt dazu bei, dass man das gemeinsame Ziel auch sieht [...].“

In Unternehmen E hingegen, wo keine eigene Kommunikationsabteilung vorhanden ist, werden diese Ziele und Werte der internen Kommunikation nicht wie bei den anderen Unternehmen, welche diese sogar von selbst betont haben, erwähnt und somit wird ein geringerer Stellenwert impliziert. Die Hypothese kann somit bestätigt werden.

12. Welche Rolle spielen die Führungskräfte in Großunternehmen im Rahmen der internen Kommunikation?

Die Forschungsfrage stellt den Zusammenhang zwischen der internen Kommunikation und den Führungskräften im Unternehmen in den Vordergrund. Es wird davon ausgegangen, dass die Führungskräfte eine wichtige Rolle im Rahmen der internen Kommunikation spielen.

Hypothese 12: *Wenn Maßnahmen zur internen Kommunikation gesetzt werden, dann werden die Führungskräfte häufig eingebunden.*

Alle befragten Unternehmen erwähnen die Zusammenarbeit mit den Führungskräften im Rahmen der internen Kommunikation bzw. dass diese strategisch gesteuert ist. Aus diesem Grund wird die Hypothese generiert. Die Führungskräfte spielen somit hinsichtlich der internen Kommunikation in allen Unternehmen eine wichtige Rolle. Dies wird besonders durch folgende Zitate ersichtlich:

Unternehmen C: „Ja, wobei die Unternehmenskommunikation bei uns eine Stabstelle ist, das heißt wir sind direkt unterstellt und berichten unserem Vorstandvorsitzenden. [...] Das ist unterm Strich Chefsache.“

Unternehmen D: *„Also ich sehe meine Aufgabe eben nicht nur im Umsetzen von, sondern auch im strategischen Arbeiten, im Arbeiten mit Führungskräften und um da auch „mind sets“ zu erzeugen, damit eigentlich die Führungskraft ihren Mitarbeiter informiert. [...] es geht drum, dass man den Managern, also sie sollen das in Besprechungen persönlich mit ihren Mitarbeitern besprechen. Da gibt es den klaren Auftrag dazu. Im Prinzip ist jeder Manager, jede Führungskraft dafür verantwortlich.“*

Unternehmen E: *„[...] oder bei diversen anderen Informationen geht es dann quasi über die Führungskräfte. Also sprich über den Geschäftsleiter oder seine zwei Bereichsleiter. Also das ist eine relativ enge Führungsmannschaft im Haus und die sind sicher auch Schlüssel in der Kommunikation und Weitergabe in der Praxis.“*

13. Inwiefern werden die Hauptkommunikationskanäle der internen Kommunikation eingesetzt?

Diese Forschungsfrage thematisiert die Hauptkommunikationskanäle der internen Kommunikation, welche sich aus der Mitarbeiterzeitung, dem Intranet und dem persönlichen Gespräch zusammensetzen.

Hypothese 13: *Wenn Maßnahmen zur internen Kommunikation gesetzt werden, dann werden die Hauptkommunikationskanäle der internen Kommunikation berücksichtigt.*

Vier von fünf der befragten Unternehmen, A, B, C und D, welche Maßnahmen zur internen Kommunikation setzen, erwähnen, dass zu diesen Maßnahmen sowohl die Mitarbeiterzeitung als auch das Intranet und das persönliche Gespräch zählen. Die Hauptkommunikationskanäle der internen Kommunikation werden daher berücksichtigt, wenn Maßnahmen zur internen Kommunikation gesetzt werden. Somit wird diese Hypothese bestätigt. Ein Zitat von Unternehmen A macht dies deutlich:

Unternehmen A: *„Das gibt es schon seit vielen Jahren und darum haben wir auch viele Maßnahmen, die wir in dem Bereich machen. Eben die Mitarbeiterzeitung, aber auch ein Intranet [...] ja auch der direkte Face-to-Face Kontakt.“*

Lediglich Unternehmen E streicht nur das persönliche Gespräch hervor und erwähnt die Mitarbeiterzeitung oder das Intranet nicht.

9.3 Der Stellenwert des Informellen: drei Typen von Unternehmen

Im Rahmen der Untersuchung konnten drei unterschiedliche Typen von Unternehmen hinsichtlich deren Einstellung zur informellen Kommunikation identifiziert werden: die Etablierten, die Anfänger und die Aufholbedürftigen. Es muss dabei betont werden, dass die drei Typen nebeneinander liegen und sich daher auch teilweise überschneiden können. Im Folgenden werden diese nun näher vorgestellt (siehe auch Abb. 6).

9.3.1 Die Etablierten

Der Typ der Etablierten zeichnet sich dadurch aus, dass die informelle Kommunikation einen hohen Stellenwert und die interne Kommunikation an sich eine lange Tradition hat. Zu dieser Kategorie zählen Unternehmen A und D.

Die persönlichen Face-to-Face Kontakte werden in diesen Unternehmen stark betont. Zudem existiert neben der formellen Kommunikation, welche, wie in Hypothese vier dargestellt, in allen Unternehmen unerlässlich ist, in gleichem Ausmaß die informelle Kommunikation. Die klassischen spontanen, informellen Gespräche zwischen Tür und Angel ergeben sich häufig. Die Mitarbeiter nutzen die informelle Kommunikation gerne, wobei sich bei Unternehmen D herausgestellt hat, dass der informelle Austausch bei den Mitarbeitern im Verkauf aufgrund des ständigen Kundenkontaktes eine größere Herausforderung darstellt. Dabei ist die informelle Kommunikation für die Mitarbeiter äußerst relevant, da Informationen weitergegeben werden, welche für die eigene Arbeit wichtig sind. Zudem wird betont, dass die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitern effizient ist. Im Rahmen dessen werden häufig neue Ideen entwickelt und gewisse Themen können abgestimmt und eingeordnet werden. Des Weiteren betont Unternehmen D, dass die informelle Kommunikation äußerst wichtig für den Aufbau von persönlichen Netzwerken ist. Der Typ der Etablierten streicht den positiven Einfluss der informellen Kommunikation auf den Arbeitsprozess besonders heraus.

Bei diesem Typ werden Kaffeeküchen und Kantinen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt, damit die Mitarbeiter einen Ort haben, wo sowohl formelle als auch informelle Kommunikation stattfinden kann. Darüber hinaus haben gemeinsame Aktivitäten, wie Betriebsausflüge oder Feiern, bei welchen die informelle Kommunikation im Vordergrund steht, einen hohen Stellenwert. Diese werden von den Mitarbeitern auch gerne angenommen und genutzt. Gegenüber der informellen Kommunikation, auch während der Arbeitszeit, gibt es daher keinerlei Vorurteile. Sie wird als Chance betrachtet. Unternehmen A betont beispielsweise, dass die informelle Kommunikation ein Teil der Unternehmenskultur ist und von der Chefetage so gelebt und gewollt ist. Der Schwerpunkt der

Kommunikation liegt bei diesem Typ entweder auf der informellen Kommunikation selbst, wie bei Unternehmen A, oder auf beiden Kommunikationsarten gleichermaßen, wie bei Unternehmen D.

Beim Typ der Etablierten ist der informelle Austausch somit vollständig in der internen Kommunikation etabliert. Dem Informellen wird positiv und ohne Vorurteile begegnet. Die Relevanz und der Stellenwert der informellen Kommunikation werden erkannt, wobei im Allgemeinen immer ein Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Unternehmen A: *„Ja das ist natürlich so, dass so auf informellen Weg auch sehr viel passiert, ich meine das ist ja auch schön.“*

Unternehmen D zu Gesprächen zwischen Tür und Angel: *„Das ist unsere Art. Wir sind glaub ich, also so eine [...] Kultur ist sehr schnell zu tun, Sachen auszuprobieren.“*

9.3.2 Die Anfänger

Der Typ der Anfänger ist dadurch gekennzeichnet, dass die Relevanz der informellen Kommunikation erkannt wurde und diese durchaus einen Stellenwert im Unternehmen hat, jedoch die vollständige Umsetzung dieser Einstellung noch am Beginn steht. Unternehmen B wird zu den Anfängern gezählt.

Der Typ der Anfänger weist einige Gemeinsamkeiten mit den Etablierten auf. Auch hier werden Räumlichkeiten, wie Kaffeeküche und Kantine, für den formellen als auch informellen Austausch unter den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Die informelle Kommunikation wird durchaus positiv betrachtet und es sind keine Vorurteile vorhanden, wenn man sich während der Arbeitszeit informell austauscht. Zudem wird auch bei den Anfängern betont, dass die informelle Kommunikation einen positiven Einfluss auf den Arbeitsprozess hat und durchaus relevante Informationen für den Job weitergibt, also effizient ist. Darüber hinaus werden gemeinsame, informelle Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit angeboten. Bei diesen gemeinsamen Aktivitäten liegt der Fokus jedoch weniger auf Feiern und Ausflügen, welche bei den Etablierten stark betont werden, sondern auf Tagungen und Kursen. Es wird daher deutlich, dass die Möglichkeiten zum informellen Austausch im Rahmen von gemeinsamen Aktivitäten, innerhalb eines formellen Umfelds stattfinden. Der große Unterschied zu den Etablierten liegt darin, dass der informelle Austausch zwar geschätzt und positiv gesehen wird, aber dennoch der Schwerpunkt deutlich auf der formellen Kommunikation liegt. Auch wenn sich die Gespräche zwischen

Tür und Angel häufig ergeben, überwiegen die formellen Besprechungen und auch die E-Mail Kommunikation unter den Mitarbeitern ist stark ausgeprägt.

Unternehmen B: *„Wir haben sehr viele Meetings, weil wir einfach sehr, sehr viele Themen vorantreiben, wo wir uns natürlich in diversen Gruppen zusammensetzen. Das sind aber immer unterschiedliche Zusammensetzungen, je nach Projekt oder Thema. Also ich glaube, in der in der Quote sind natürlich jetzt berufliche Meetings im Vordergrund, wenn ich es jetzt zeitmäßig bemessen müsste, weil wir sind alle gut eingetaktet.“*

Die Anfänger rechnen der informellen Kommunikation zwar auch einen hohen Stellenwert zu, stehen jedoch noch am Anfang bei der Umsetzung dieser Einstellung und daher steht das Formelle im Vordergrund. Das Bewusstsein für die Relevanz der informellen Kommunikation hat sich erst später entwickelt als bei den Etablierten und daher stehen diese Unternehmen bei der praktischen und vollständigen Umsetzung noch am Anfang. Im Falle von Unternehmen B sind einfach die Einflüsse der ehemaligen Führungscrew noch nicht ganz überwunden. Diese hat das Unternehmen sehr autoritär geführt und beispielsweise waren informelle Gespräche in der Kaffeeküche nicht gerne gesehen. Die Umstellung auf die neue Geschäftsführung und deren Kommunikationskultur hat sich daher noch nicht vollkommen durchgesetzt.

Unternehmen B: *„[...] war einfach eine andere Führungscrew und es war einfach ein sehr autoritär geführtes Unternehmen. Und ich sag einmal so, da hätte sich keiner getraut mal in der Teeküche zu stehen und lange zu tratschen, weil das wäre dann vielleicht so angesehen worden man tut seine Arbeit nicht [...]. Wie gesagt, ich bin da Mitte des Jahres dazu gestoßen und für mich waren das dann zwei Welten, wie ich, wie gesagt, als Agentur damals einfach den Vorstand wahrgenommen habe, der sehr bestimmt war und einfach eine andere Unternehmenskultur forciert hat.“*

9.3.3 Die Aufholbedürftigen

Der dritte und letzte Typ, ist der der Aufholbedürftigen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass das volle Ausmaß der Bedeutung der informellen Kommunikation kaum erkannt wird und der Stellenwert des Informellen daher eher gering ist. Zu den Aufholbedürftigen zählen Unternehmen C und E. Dabei muss jedoch betont werden, dass der Aufholbedarf nicht verallgemeinert werden kann, sondern je nach Unternehmen einmal größer und einmal kleiner ist sowie bei unterschiedlichen Aspekten besteht.

Bei diesem Typ wird die formelle Kommunikation stark fokussiert. Der Schwerpunkt liegt entweder komplett auf der formellen Kommunikation, wie bei Unternehmen C, oder auf beiden Kommunikationsarten gleichermaßen, wie bei Unternehmen E, wobei in diesem Fall die informelle Kommunikation zwar gleichermaßen stattfindet, aber nicht so einen Stellenwert genießt, wie bei den Etablierten, bei welchen der Schwerpunkt auch auf beiden Kommunikationsarten liegen kann. Bei den Aufholbedürftigen wird die Besprechungskultur im Unternehmen explizit betont. Zudem zählen zu den Hauptkommunikationskanälen unter den Mitarbeiter Meetings oder E-Mails, also die klassischen Kanäle für die formelle Kommunikation. Es stellt sich deutlich heraus, dass die formelle Kommunikation als effizientere Kommunikationsart angesehen wird und keinesfalls ersetzbar ist. Die informelle Kommunikation wird eher mit sozialen Funktionen als mit Informationsfunktionen in Verbindung gebracht oder ihre Funktionen werden im Allgemeinen weniger stark befürwortet sowie eher zurückhaltend bestätigt und im Zusammenhang dessen werden auch negative Effekte, wie Grüppchenbildungen, erwähnt. Kennzeichnend für die Aufholbedürftigen ist, dass die relevanten Informationen eindeutig in den formellen Meetings weitergegeben werden. Auch hier wird zwar der positive Einfluss des informellen Austausches durchaus bestätigt, jedoch lange nicht in dem Ausmaß hervorgehoben wie bei den anderen Unternehmen.

Natürlich stellt auch der Typ der Aufholbedürftigen den Mitarbeitern Möglichkeiten zum informellen Austausch in Form von Räumlichkeiten oder gemeinsamen Aktivitäten zur Verfügung. Hier kann es aber sein, dass Vorurteile gegenüber dem informellen Austausch während der Arbeitszeit existieren.

Unternehmen E: „Aber wie gesagt, kann durchaus sein, wenn man sagt, naja weiß ich nicht, mein Chef will nicht, dass ich eine Kaffeepause mache beim Marketing. Ich meine, glaube ich jetzt nicht, aber wie gesagt da gibt es sicher manche schwarze Schafe unter Anführungszeichen.“ (vgl. auch Zitat bei Kapitel 9.1, Hypothese 4)

Zudem kann es bei den Aufholbedürftigen vorkommen, dass sich Gespräche zwischen Tür und Angel nicht wirklich ergeben bzw. dass die Mitarbeiter auf jeden Fall konkrete Termine bevorzugen. Auch wenn bei Unternehmen dieses Typs der informelle Austausch erwünscht ist, wird deutlich, dass hier der private und nicht der berufliche Austausch gewollt ist. Die berufliche Kommunikation soll daher eher im formellen Rahmen stattfinden.

Unternehmen C: „Naja dieser Austausch ist ja durchaus gewünscht, aber dass man es in ein schlechtes Licht rücken würde, nein ganz im Gegenteil, wir schauen, dass sie sich austauschen. Jetzt geht es nicht darum, dass sie sich in der Kaffeeküche

beruflich austauschen, da geht es eher, da würd es uns eher drum gehen, dass sie sich da wirklich privat austauschen, um nicht den ganzen Tag in diesem nur im beruflichen Umfeld zu bewegen [...].“

Insgesamt gibt es bei der Gruppe der Aufholbedürftigen auf jeden Fall Aufholbedarf hinsichtlich des Informellen, wobei jedoch differenziert werden muss bei welchen Aspekten der Aufholbedarf besteht. Ist es bei Unternehmen C beispielsweise, dass es zwar keine Vorurteile gegenüber der informellen Kommunikation gibt, sich aber die informellen Gespräche im Vergleich zu offiziellen Besprechungen kaum ergeben, sind es bei Unternehmen E wiederum die Vorurteile und negativen Einstellungen die sich je nach Abteilung und Führungskraft ergeben können, obwohl sich der informelle Austausch unter den Mitarbeitern prinzipiell häufig ergibt, und auch die damit einhergehende Fehlende Einigung zum Thema informelle Kommunikation.

Tabelle 3 stellt zusammenfassend die drei Typen von Unternehmen hinsichtlich deren Einstellung zu den wichtigsten Aspekten der informellen Kommunikation gegenüber.

	Die Etablierten	Die Anfänger	Die Aufholbedürftigen
Relevanz	wird erkannt	wird erkannt	wird weniger erkannt
Effizienz	wird erkannt	wird erkannt	wird weniger erkannt
Einfluss	nur positiv	nur positiv	auch negativ
Vorurteile	keine	keine	möglich
Schwerpunkt	informell oder beides	formell	formell oder beides
Stellenwert	hoch	mittel	niedrig

Tab. 3 Stellenwert der informellen Kommunikation - drei Typen von Unternehmen

Conclusio

Auf die Frage, ob die Relevanz der informellen Kommunikation, wie sie in aktuellen theoretischen Ansätzen bestätigt wird, von den Mitarbeitern sowie Unternehmen wahrgenommen wird, gibt es keine allgemeingültige Antwort, die auf alle Betriebe angewandt werden kann. Um ein aktuelles und allgemeingültiges Bild über den Stellenwert der informellen Kommunikation zu erhalten, muss vielmehr zwischen verschiedenen Typen von Unternehmen differenziert werden: den Etablierten, den Anfängern und den Aufholbedürftigen. Einerseits wird der Stellenwert des Informellen von den Etablierten und den Anfängern erkannt und Maßnahmen zur Förderung werden gesetzt, auch wenn bei den Anfängern noch die formelle Kommunikation dominiert. Andererseits gibt es noch Betriebe mit Aufholbedarf, welche die Bedeutung des informellen Austausches nicht in ihrem gesamten Ausmaß erkennen und somit der Stellenwert der informellen Kommunikation eher niedrig ist.

Zusammenfassend ist der Stellenwert des Informellen davon abhängig, ob die Relevanz sowie Effizienz der informellen Kommunikation erkannt und ihr Einfluss auf den Arbeitsprozess als positiv oder negativ erachtet wird. Zudem spielt es eine Rolle, ob Vorurteile gegenüber der informellen Kommunikation vorhanden sind und auf welcher Kommunikationsart, formell oder informell, der Schwerpunkt im Unternehmen liegt. Anhand dieser Kriterien konnten drei Typen von Unternehmen hinsichtlich ihres Stellenwerts zum Informellen identifiziert werden. Sowohl bei den Etablierten als auch bei den Anfängern werden die Relevanz und die Effizienz des informellen Austausches unter den Mitarbeitern erkannt. Sein positiver Einfluss auf den Arbeitsprozess wird stark betont und Vorurteile sind nicht vorhanden. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass bei den Anfängern diese Einstellung zur informellen Kommunikation erst vollständig im Unternehmen etabliert werden muss. Man befindet sich daher noch in einem Prozess der Etablierung und die vollständige Umsetzung der positiven Einstellung zum Informellen ist noch ausstehend. Im Gegensatz zu den Etablierten liegt der Schwerpunkt noch auf der formellen Kommunikation und die formellen Besprechungen finden in einem höheren Ausmaß statt als die informellen Gespräche. Im Vergleich zu den Etablierten ist zudem der Stellenwert des Informellen noch nicht ganz so hoch, da sich die Anfänger erst am Beginn der Umsetzung der positiven Einstellung zum Informellen befinden. Die Anfänger geben der informellen Kommunikation jedoch wie die Etablierten eine Chance im Unternehmen. Die Aufholbedürftigen hingegen erkennen die Relevanz und die Effizienz der informellen Kommunikation weniger an. Bei diesem Typ wird der positive Einfluss nur leicht betont und das Aufkommen von Vorurteilen hinsichtlich des informellen Austausches ist mög-

lich. Der Stellenwert des Informellen ist daher im Gesamten eher niedrig. Anscheinend ist die fehlende Planbarkeit und Kontrolle der informellen Prozesse noch immer ein Problem in manch einem Unternehmen.

Die drei unterschiedlichen Typen zeigen, dass lange keine einheitliche Meinung zur informellen Kommunikation in Unternehmen existiert. Es handelt sich um ein kontroverses Thema, zu welchem es je nach Unternehmen mehr oder weniger differenzierte Einstellungen gibt. Prinzipiell geht die Entwicklung jedoch dahin, wie an den Etablierten und den Anfängern ersichtlich wird, dass die Relevanz des Informellen erkannt und der informellen Kommunikation ein Stellenwert im Unternehmen eingeräumt wird, auch wenn bei manchen Unternehmen diese Einstellung noch recht neu ist und Zeit bis zur vollkommenen Umsetzung benötigt wird. Zudem sind in allen Unternehmen Maßnahmen zur informellen Kommunikation ersichtlich und sie wird nicht ignoriert.

Herauszustreichen ist jedoch auch, dass die informelle Kommunikation immer nur neben der formellen Kommunikation existieren wird. Das Formelle ist ein essenzieller Bestandteil der Unternehmenskommunikation und auch wenn der informelle Austausch positiv gesehen wird und gleichermaßen stattfindet, kann er die formelle Kommunikation nicht ersetzen. Das Verhältnis von formeller und informeller Kommunikation kann daher nur in einem ausgeglichenen Zusammenspiel bestehen, in dem beide Kommunikationsarten ihren Platz und Stellenwert im Unternehmen haben. Bis sich diese Einstellung jedoch in allen Unternehmen durchgesetzt hat, besteht auf jeden Fall noch Handlungsbedarf und Aufklärung hinsichtlich der Relevanz der informellen Kommunikation, bei manchen Unternehmen mehr und bei manchen weniger. Bis der Stellenwert des Informellen in allen Großunternehmen der Branche Handel gleichermaßen erkannt und als hoch eingestuft wird, braucht es sicherlich noch seine Zeit, vor allem da sich manche Unternehmen erst von ihren alteingesessenen, meist autoritären Strukturen vollkommen lösen müssen, um der informellen Kommunikation ausreichend Platz neben der formellen Kommunikation einzuräumen.

Dieser qualitativen Forschung ist es im Gesamten gelungen, die Tendenzen hinsichtlich der informellen Kommunikation in Großunternehmen der Branche Handel zu erfassen und daraus drei unterschiedliche Typen von Unternehmen abzuleiten, wodurch ein aktuelles Bild hinsichtlich des Stellenwerts des Informellen ermöglicht wird. In einem nächsten Schritt müsste eine quantitative Untersuchung durchgeführt werden, um herauszufinden, welcher der drei Typen in Großunternehmen der Branche Handel überwiegt. Somit könnte durch Zahlenmaterial ersichtlich werden, welche Einstellung hinsichtlich der informellen Kommunikation schlussendlich dominiert, die der Etablierten, der Anfänger

oder der Aufholbedürftigen. Dadurch kann gezeigt werden, wie groß der Aufholbedarf wirklich ist: überwiegen schlussendlich die Unternehmen, welche der informellen Kommunikation einen hohen Stellenwert zuschreiben oder diejenigen, welche die Bedeutung des informellen Austausches in ihrem vollen Ausmaß noch nicht erkannt haben.

Die gesamte Arbeit macht deutlich, dass die interne Kommunikation im Allgemeinen und die informelle Kommunikation im Besonderen, äußerst wichtig für Unternehmen und ihre Beschäftigten sind und nicht vernachlässigt werden dürfen. Beginnend bei der Literaturdiskussion, wird zunächst die Kommunikation an sich, die Kommunikation im Unternehmen und die für die menschliche Arbeit so wichtige Motivation der Mitarbeiter beleuchtet, um anschließend Einblick in die Unternehmenskommunikation zu geben mit besonderer Beachtung der internen Kommunikation und ihrer Bedeutung für Betriebe. Zuletzt streicht die Diskussion rund um die formelle und informelle Kommunikation, die Relevanz des Informellen hervor, bevor sich die empirische Untersuchung der Thematik weiterführend annimmt.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die Mitarbeiter oftmals der Schlüssel zum Erfolg für Unternehmen sind. Sie müssen angemessen vom Unternehmen informiert werden und ausreichend Möglichkeiten zum kommunikativen Austausch untereinander haben, um Zugang zu den für ihren Job relevanten Informationen zu erhalten. Jetzt liegt es an den Unternehmen und ihren Führungskräften selbst, eine ausgewogene Balance zwischen der formellen und informellen Kommunikation im Unternehmen und unter den Mitarbeitern zu finden und zu ermöglichen sowie die Relevanz der informellen, aber auch der internen Kommunikation im Gesamten, zu erkennen und dementsprechende Maßnahmen zur Förderung zu setzen.

Quellenverzeichnis

Alderfer, Clayton P.: Existence, relatedness, and growth. Human needs in organizational settings. New York: Free Press. 1972.

Apel, Karl Otto (Hrsg.): Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag. 1976.

Baur, Nina / **Blasius**, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. 2014.

Beger, Rudolf / **Gärtner**, Hans-Dieter / **Mathes**, Rainer: Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Gabler; Frankfurt (Main): Frankfurter Allgemeine. 1989.

Bogner, Alexander / **Littig**, Beate / **Menz**, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendung. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. 2005.

Bogner, Alexander / **Littig**, Beate / **Menz**, Wolfgang (Hrsg.): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS. 2014.

Böhle, Fritz / **Bolte**, Annegret: Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/Main (u.a.): Campus-Verl. 2002.

Bolte, Annegret / **Porschen**, Stephanie: Die Organisation des Informellen: Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. 2006.

Bolte, Annegret / **Neumer**, Judith / **Porschen**, Stephanie: Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Berlin: sigma. 2008.

Brosius, Hans-Bernd / **Haas**, Alexander / **Koschel**, Friederike: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 6., erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. 2012.

Brunkhorst, Hauke / **Kreide**, Regina / **Lafont**, Cristina: Habermas-Handbuch. Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler. 2009.

Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag. 2002.

Europäische Kommission: Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Europäische Gemeinschaften. 2006.

Fischer, Ariana: Interne Kommunikation im Wandel. Erkenntnisse aus 10 Jahren Evaluation. In: SCM – School for Communication and Management: Fokus IK. Fachbeiträge zum Medieneinsatz in der internen Kommunikation. Berlin. Nr.03/Herbst 2014. S. 5-7

Führmann, Ulrike / Schmidbauer, Klaus: Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. Potsdam: UMC. 2008.

Götzenbrucker, Gerit: Soziale Netzwerke in Unternehmen. Potenziale computergestützter Kommunikation in Arbeitsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 2005.

Habermas, Jürgen: Theorie des Kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. 1981.

Habermas, Jürgen: Was heißt Universalpragmatik? In: Apel, Karl Otto (Hrsg.): Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag. 1976. S. 174-272.

Hahne, Anton: Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 1998.

Hammer, Richard/ Kaltenbrunner, Katharina Anna: Organisation, Personal & Führung, Management. Wien: Manz. 2009.

Helfferrich, Cornelia: Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. 2014. S. 559-574.

Henk, Christina: Service und Kommunikation – warum Service ein Forschungsfeld für Sprach- und Kommunikationswissenschaft ist. In: Menz, Florian / Müller, Andreas P.: Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. München: Rainer Hampp Verlag. 2008. S. 99-116.

Herger, Nikodemus: Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. 2004.

Herzberg, Frederick / Mausner, Bernard / Bloch Snyderman, Barbara: The motivation to work. New York (u.a.): John Wiley & Sons, Inc. 1959.

Jung, Hans: Arbeits- und Übungsbuch Personalwirtschaft. 3., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag. 2012.

Klein, Roland: Jedes Intranet durchläuft Kommunikationsstufen. In: SCM – School for Communication and Management: Fokus IK. Fachbeiträge zum Medieneinsatz in der internen Kommunikation. Berlin. Nr.03/Herbst 2014. S. 14-15

Kleinberger Günther, Ulla: Softcommunication – spontane innerbetriebliche Kommunikation außerhalb vorgegebener Strukturen. In: Menz, Florian / Müller, Andreas P. (Hg.): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 34. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag. 2008: S. 225-242.

Klöfer, Franz / **Nies**, Ulrich: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln: Hermann Luchterhand Verlag. 2001.

Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg: Hans Bredow-Institut. 1963.

Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit. Olten: Walter-Verlag. 1977.

Mast, Claudia. Interne Kommunikation – auf dem Weg zur „leading position“? In: Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 5. aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2014a. S. 215-219.

Mast, Claudia: Innovationen in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse von Umfragen bei DAX-Unternehmen, Analysen und Meinungen. Berlin: LIT-Verlag. 2011.

Mast, Claudia: Interne Unternehmenskommunikation als Wettbewerbsfaktor. Ergebnisse aus Umfragen unter DAX-100-Unternehmen und Schlussfolgerungen. In: prmagazin. Das Magazin der Kommunikationsbranche. Nummer 6. 2002. S. 41-48.

Mast, Claudia: Interne Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter führen und motivieren. In: Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie- Management – Wertschöpfung. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 2014b. S. 1121-1140.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius. 2008.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 4., neue und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius. 2010.

Menz, Florian / **Müller**, Andreas P.: Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. München: Rainer Hampp Verlag. 2008.

Merten, Klaus / **Zimmermann**, Rainer (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied (u.a.): Luchterhand Verlag. 1998.

Merten, Klaus: Wer die Kommunikation hat, hat die Zukunft. In: Merten, Klaus / Zimmermann, Rainer (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied (u.a.): Luchterhand Verlag. 1998. S. 5-13.

Meuser, Michael / **Nagel**, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendung. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. 2005. S. 71–93.

Nohl, Arnd-Michael: Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 4. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS. 2012.

Pastowsky, Marc: Veränderung von Kooperation und Kommunikation bei der Einführung von Gruppenarbeit am Prozeßübergang zwischen Entwicklung und Montage. Inaugural-Dissertation. Kassel. 1997.

Piwinger, Manfred / **Zerfaß**, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie- Management – Wertschöpfung. 2., vollständig überarbeitet Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 2014.

prmagazin. Das Magazin der Kommunikationsbranche. Nummer 6. 2002.

Przyborski, Aglaja / **Wohlrab-Sahr**, Monika: Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Verlag. 2014.

Pürer, Heinz: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlag. 2003.

Rosenstiel, Lutz / **Nerdinger**, Friedemann W.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2011.

- Schenk**, Michael: Soziale Netzwerke und Kommunikation. Tübingen: Mohr. 1984.
- Schick**, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 5., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2014.
- Schick**, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2007.
- Schreyögg**, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler. 2008.
- SCM – School for Communication and Management**: Fokus IK. Fachbeiträge zum Medieneinsatz in der internen Kommunikation. Berlin. Nummer 03/Herbst 2014.
- Staehe**, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Verlag Franz Vahlen. 1999.
- Theis-Berglmair**, Anna Maria: Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster (u.a.): Lit Verlag. 2003.
- Thode**, Stefan: Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen. Theoretischer Ansatz, Operationalisierung und Bewertung der Umsetzung durch moderne Organisationskonzepte. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 2003.
- Tonnemacher**, Jan: Mitarbeiterkommunikation. In: Merten, Klaus / Zimmermann, Rainer (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied (u.a.): Luchterhand Verlag. 1998. S. 99-105.
- Treibel**, Annette: Einführung in die soziologischen Theorien der Gegenwart. 7., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. 2006.
- Vilsmeier**, Gerhard: Stimmt die Ansprache, ist das Team erfolgreich. In: SCM – School for Communication and Management: Fokus IK. Fachbeiträge zum Medieneinsatz in der internen Kommunikation. Berlin. Nr.03/Herbst 2014. S. 8-9.
- Volmerg**, Birgit / **Senghaas-Knobloch**, Eva / **Leithäuser**, Thomas: Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen: Westdeutscher Verlag. 1986.

Watzlawick, Paul / **Beavin**, Janet / **Jackson**, Don: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 2007. Bern: Hans Huber Verlag. 1969.

Weder, Franzisca: Organisationskommunikation und PR . Wien: Facultas. WUV. 2010.

Wittel, Andreas: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin: Sigma Verlag. 1996.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie- Management – Wertschöpfung. 2., vollständig überarbeitet Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 2014. S. 21-79.

Anhang

Interviewleitfaden

Leitfragen	Stichwörter – erfragen, wenn nicht thematisiert	Nachfragen mit obligatorischer Formulierung
1. Gesprächseinstieg		
<ul style="list-style-type: none"> • Institut, Thema Magisterarbeit, Forschungsinteresse • Einverständnis Gesprächsaufzeichnung 		
<ul style="list-style-type: none"> • Könnten Sie sich zum Einstieg bitte kurz vorstellen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Position im Unternehmen 	
2. interne Kommunikation allgemein		
<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht die interne Kommunikation im Unternehmen aus? • Wie werden die Mitarbeiter vom Unternehmen informiert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen werden für die Mitarbeiterinformation gesetzt?
3. formelle Kommunikation		
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiter, um sich „offiziell“ untereinander auszutauschen, um Projekte und dergleichen zu besprechen? • Welche dieser Möglichkeiten werden von den Mitarbeitern am häufigsten verwendet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechungen • Elektr. Kommunikationsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Ausmaß werden Besprechungen für die „offizielle“ Kommunikation verwendet? • In welchem Ausmaß werden E-Mails und Intranet für die „offizielle“ Kommunikation verwendet?
4. informelle Kommunikation		
<ul style="list-style-type: none"> • Reden die Mitarbeiter eigentlich auch in der Kantine oder der Kaffeeküche über berufliche Themen? • Werden bei den Treffen in der Kaffeeküche auch private Themen besprochen? • Wird bei diesen Gesprächen eher nur getratscht oder werden auch wirklich Informationen weitergegeben? • Werden gezielt bspw. Kaffeeküchen für den Austausch unter Mitarbeitern von der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt? • Gibt es weitere Möglichkeiten neben Kantine und Kaffeeküche für spontane Gespräche unter den Mitarbeitern, die von der Unternehmensleitung gefördert werden? • Werden die Möglichkeiten von den Mitarbeitern angenommen bzw. häufig genutzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisierte Essen, Feiern, Plaudersofas 	

5. Verhältnis formell / informell		
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ausreichend Meeting-Räume für Besprechungen? • Ergeben sich die Gespräche zwischen Tür und Angel häufig? • Genügt es oftmals, wenn man sich einfach kurz zusammenstellt und sich austauscht? • Nutzen die Mitarbeiter eher die offiziellen Besprechungen um sich untereinander auszutauschen oder die Treffen in der Kaffeeküche bzw. die Gespräche zwischen Tür und Angel? • Welche Gespräche bringen den Mitarbeitern mehr? Welche sind effizienter, weil bspw. wichtige Informationen ausgetauscht werden, die offiziellen Besprechungen oder die Gespräche in der Kaffeeküche? 		
6. Stellenwert des Informellen		
<ul style="list-style-type: none"> • Werden solche spontanen Gespräche von den Mitarbeitern positiv gesehen oder gibt es da eher Vorurteile, wenn man Kollegen in der Kaffeeküche plaudern sieht? • Sehen die Mitarbeiter diese Gespräche in der Kaffeeküche als Möglichkeit wirklich relevante Informationen auszutauschen oder sind sie eher gut, um die Beziehung zu seinen Kollegen durch ein lockeres Gespräch zu stärken? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratsch & Klatsch • Teambildung vs. Infoweitergabe 	
7. Gesprächsabschluss		
<ul style="list-style-type: none"> • Fällt Ihnen etwas ein, was Sie noch gerne hinzufügen möchten? • Herzlichen Dank! 		

Lebenslauf

Sabrina Mayer, Bakk. phil.

Ausbildung

2013-2015	Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
2010-2013	Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien <i>Schwerpunkt:</i> PR, Werbung, Kommunikationsforschung <i>Thema Bakk.-Arbeit:</i> Politische Werbung. Empirische Analyse der Werbespots von SPÖ und ÖVP zur Volksbefragung „Bundesheer oder Berufsheer“ 2013.
2002-2010	BG-BRG Schwechat
1998-2002	Volksschule Schwechat

Berufliche Tätigkeiten

Seit März 2012	comm:unications – Agentur für PR, Events & Marketing <i>Tätigkeitsbereich:</i> Junior-Consultant (Teilzeit)
Oktober 2010 bis Dezember 2011	Christler & Kratky OG <i>Tätigkeitsbereich:</i> Verkauf (geringfügig beschäftigt)
August bis September 2010	Pfizer Austria <i>Tätigkeitsbereich:</i> Ferialpraktikantin der Abteilung Business Technology (Vollzeit)
August 2009	Pfizer Austria <i>Tätigkeitsbereich:</i> Ferialpraktikantin der Abteilung Business Technology (Vollzeit)
August 2008	SBausparkasse <i>Tätigkeitsbereich:</i> Ferialpraktikantin der Abteilung Wohnbau - Zentraleuropa/Recht/Öffentlichkeitsarbeit (Vollzeit)

Sprachkenntnisse

Deutsch (Muttersprache)
Englisch (Fließend)
Französisch (Gute Kenntnisse)
Spanisch (Grundkenntnisse)

Juni 2015

Abstract (Deutsch)

Die formelle Kommunikation ist seit jeher akzeptierter Bestandteil im Kommunikationsprozess der Unternehmen. Demgegenüber stehen die informellen Kommunikationsabläufe, welche teilweise noch heute kritisch betrachtet und mit Vorurteilen belastet werden, obwohl ihre Bedeutung längst durch Untersuchungen belegt wurde. Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bezieht sich daher auf die Frage, ob die Relevanz der informellen Kommunikation, wie sie in aktuellen theoretischen Ansätzen bestätigt wird, von den Mitarbeitern und Unternehmen wahrgenommen wird. Ziel ist es, das Verhältnis zwischen formeller und informeller Kommunikation unter den Beschäftigten darzulegen und gleichzeitig den Stellenwert des Informellen zu eruieren.

Untersuchungsobjekt sind Großunternehmen der Sparte Handel in Österreich, wobei die Stichprobe zwei Betriebe aus dem Bereich Einrichtung und drei Betriebe aus dem Bereich Lebensmittel umfasst. Diese werden aufgrund der gewünschten Anonymisierung nicht genannt. Anhand von leitfadengestützten Experteninterviews werden von jedem Unternehmen jeweils der Leiter der internen Kommunikation oder der Unternehmenskommunikation, sofern diese Stellen existieren, interviewt, da diese durch ihre Position professionelle Einschätzungen zur formellen und informellen Kommunikation im Unternehmen und unter den Mitarbeitern abgeben können. Die Auswertung der Interviews erfolgt anhand von systematischen Interpretationsprozessen des Materials.

Ergebnis der Untersuchung ist, dass auf die Frage nach der Relevanz der informellen Kommunikation, keine allgemeingültige Antwort für alle Unternehmen existiert. Um ein aktuelles Bild über den Stellenwert des Informellen zu erhalten, werden drei verschiedenen Typen von Unternehmen identifiziert: die Etablierten, die Anfänger und die Aufholbedürftigen. Einerseits wird der Stellenwert des Informellen von den Etablierten und den Anfängern erkannt, auch wenn bei den Anfängern noch die formelle Kommunikation dominiert. Andererseits gibt es Betriebe mit Aufholbedarf, welche die Bedeutung des informellen Austausches nicht in ihrem gesamten Ausmaß erfassen. Somit existiert keine einheitliche Meinung unter den Unternehmen. Insgesamt wird ersichtlich, dass das Formelle keinesfalls ersetzbar ist, auch wenn die Entwicklung prinzipiell in die Richtung geht, dass dem informellen Austausch ein Stellenwert im Unternehmen eingeräumt wird.

Das Verhältnis von formeller und informeller Kommunikation kann daher nur in einem ausgeglichenen Zusammenspiel bestehen, in dem beide Kommunikationsarten ihren Stellenwert im Unternehmen haben. Bis sich diese Einstellung jedoch in allen Unternehmen durchgesetzt hat, besteht auf jeden Fall noch Handlungsbedarf.

Abstract (Englisch)

Formal language has always been an accepted part of communication for companies. In contrast are the informal communication processes, which are in some areas still considered critical and loaded with prejudices, although their importance has long been documented through research. The intelligence of this work therefore refers to the question of whether the importance of informal communication is noticed by employees and companies, as it has been confirmed in the current theoretical approaches. The aim is to explain the relationship between formal and informal communication among employees and at the same time to determine the significance of the informal.

The objects of analysis are large Austrian companies in the trade sector. The sample includes two companies from the furniture sector and three companies from the food sector. The companies cannot be named due to their wish for anonymity. On the basis of semi-structured interviews with experts, the head of internal communications or corporate communications of each company were interviewed, because they can give professional estimations concerning formal and informal communication within the company and among employees due to their positions. The evaluation of the interviews took place with reference to systematic interpretation processes of the material.

The result of the study is that there is no single answer in any of these companies whether the importance of informal communication is noticed. To obtain a current picture of the importance of the informal, three different types of enterprises have been identified: the established, the newcomers and the companies with the need to catch up. On the one hand the importance of the informal is recognized by the established and newcomers, although the formal communication style is still dominating with the newcomers. On the other hand there are the companies which need to catch up that do not recognize the importance of the informal exchange in its entire extent. Thus, no consensus exists among the companies. Overall, it is evident that formal communications cannot be replaced, even though when the development shows in principle that the informal exchange receives significance in the companies.

The relationship between formal and informal communication can therefore only exist in a balanced cooperation in which both types of communication have their significance in the company. Until this attitude is implemented in all companies, there is definitely still a need for action.