

Markus Sperka

Richtig kommunizieren im Unternehmen: Wer will das eigentlich?

Publiziert in:

Sperka, M. (1996). Richtig kommunizieren im Unternehmen: Wer will das eigentlich? Zeitschrift für Klientenzentrierung, 1, 123-139.

Zusammenfassung

Die Literatur zur organisationsinternen Kommunikation beschäftigt sich üblicherweise mit der Frage der Beziehung der Kommunikation zu organisatorischen Prozessen und deren Optimierung in Hinblick auf anzustrebende Organisationsziele. Die Tatsache, daß aus Sicht des Mitarbeiters auch organisationsschädigende kommunikative Manipulationen zweckmäßig sein können, wird selten thematisiert. Der vorliegende Beitrag gibt einen kurzen Überblick zum Stand der psychologischen Forschung und ergänzender soziologischer Betrachtungen. In einer explorativen Feldstudie wird anschließend gezeigt, daß die Zurückhaltung von Informationen an den Vorgesetzten eine aktuelle und gewichtige manipulative Verhaltensweise darstellt. Ferner wurden Befunde erarbeitet, die die Veränderung von Informationen (positivere und negativere Darstellung) zugunsten individueller Interessen demonstrieren. Abschließend werden Empfehlungen zur Gestaltung von Informations- und Kommunikationsprozessen in Organisationen gegeben

1. Einleitung

Die richtige Kommunikation - was auch immer im einzelnen darunter verstanden wird - gilt zurecht als essentielle Voraussetzung koordinierten organisatorischen Handelns. Insbesondere in den letzten Jahrzehnten, in denen im Zuge verschiedenster Dezentralisierungsmaßnahmen (Stichwort: „Selbstorganisierte Arbeitsgruppen“, „Teamentwicklung“ u.a.) die formalen Kommunikationskanäle zunehmend an Bedeutung verloren haben, trat die Notwendigkeit des effektiven Informationsaustauschs zwischen den Akteuren in den unternehmerischen Blickpunkt. Entscheidungen werden dabei in verstärktem Maße vor Ort getroffen, um kurzfristig und der jeweiligen Arbeitssituation angemessen agieren zu können. Allerdings muß sichergestellt sein, daß die daran beteiligten Mitarbeiter über ausreichende und korrekte Informationen verfügen bzw. sich diese gegenseitig zur Verfügung stellen (siehe auch: Sperka, 1994). Demgemäß beschäftigen sich entsprechende wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Publikationen vorwiegend mit der Frage, wie die Kommunikation in Organisationen verlaufen sollte bzw. optimiert werden kann.

Betrachtet man dabei den Standpunkt der Organisation, so lassen sich die diesbezüglichen Entwicklungen und Anforderungen grob wie folgt beschreiben: Früher wurden Informationen verstärkt in der organisatorischen Peripherie eingeholt, in der Unternehmensspitze zu Entscheidungen verarbeitet und als Handlungsvorgabe nach unten weitergeleitet. Mit zunehmender Informationsmenge und zunehmendem zeitlichen Handlungsdruck bei erhöhter Komplexität der Entscheidungssituation entstand die Notwendigkeit, einen Teil der Informationsverarbeitungskapazität in die Peripherie auszulagern, um weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Bereits Shaw (1964) oder

Leavitt (1951) hatten in ihren frühen Studien zu Kommunikationsnetzwerken auf diesen Zusammenhang hingewiesen. Dabei muß allerdings sichergestellt werden, daß notwendige Informationen jedem Beteiligten rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen. Dies bedeutet, es genügt nun nicht mehr, nur formale Kommunikationskanäle bereitzustellen und Informationen entsprechend zu verteilen, sondern die Mitarbeiter selbst müssen dazu angeregt (und entsprechende Instrumentarien entwickelt) werden, Informationen aktiv bei Bedarf einzufordern bzw. an andere weiterzugeben (Stichwort: „Bringschuld“ und „Holschuld“). Der Mitarbeiter ist damit auch im informativen bzw. kommunikativen Sinn ein aktiverer Gestalter in der Organisation mit deutlich erweitertem eigenem Handlungsraum. Der Informationsaustausch ist dabei relativ unabhängig von der formalen Kommunikationsstruktur; er kann auch in der Arbeitspause oder in der Freizeit auf allen erdenklichen Wegen stattfinden (Gespräche, Email etc.). Wichtig ist allerdings, daß die kommunikativen Verhaltensweisen des Mitarbeiters den Organisationszielen gerecht werden.

Aus Sicht des Mitarbeiters sind damit Freiräume geschaffen, die bisher noch keine allzu tiefgreifende sozialwissenschaftliche Elaboration erfahren haben. Er ist nun zunehmend in der Lage, seine Ideen in das Unternehmen einzubringen und selbstgestalterisch tätig zu werden, was z.B. dem verstärkten Wunsch nach Selbstbestimmung (Stichwort: „Wertewandel“; z.B.: Rosenstiel & Stengel, 1987) entgegenkommt. Es bleibt jedoch zu vermuten, daß er diese Freiräume auch zu persönlichen Zwecken nutzt, die mit den Organisationszielen nicht notwendigerweise in Einklang stehen müssen. Er könnte z.B. geneigt sein, nun auch eher solche Informationen an relevante Personengruppen weiterzugeben, die seinen Karriereinteressen dienen und andere zurückzuhalten. Ebenso könnte es sein, daß Informationen zu eben diesen Zwecken verändert werden, um ihrem Empfänger bestimmte Interpretationen nahezu legen. All diese Prozesse der Zurückhaltung oder Veränderung von Informationen werden im folgenden als Manipulation bezeichnet.

Es bleibt die Frage, ob sich Indizien für derartige Informationsmanipulationsprozesse finden lassen. Zumindest auf gesellschaftlicher Ebene finden sich diese so reichhaltig und gelegentlich auch subtil, daß sie möglicherweise schon zur Selbstverständlichkeit geworden sind:

- Am auffälligsten und vielleicht auch noch am „ehrlichsten“ stellen sich die verschiedenen Werbeaktionen dar, die tagtäglich in großer Zahl auf uns einströmen und uns versichern wollen, daß Produkt xy das beste ist, das es gibt. Hier wird bereits in der Bezeichnung „Werbung“ die Intention der Überzeugung angekündigt, obwohl diese Bezeichnung bisweilen auch gerne weggelassen oder durch Begriffe wie „Produktinformationen“ o.ä. ersetzt wird.
- Auch Berichte zur öffentlichen Selbstdarstellung von Unternehmen sind in aller Regel - verständlicherweise - so gestaltet, daß Vorzüge des jeweiligen Unternehmens hervorgehoben und Probleme vernachlässigt werden.
- Gleiches gilt für die Öffentlichkeitsarbeit politischer Parteien, deren Existenz ja unmittelbar von der Meinung potentieller Wähler abhängt. Etwas subtiler werden auch beschlossene politische Entscheidungen zumindest von ihren Initiatoren gerne als Erfolg dargestellt (von deren Gegnern dementsprechend als Fehlentscheidung). Schließlich konnte in der Vergangenheit auffällig häufig beobachtet werden, daß Politiker, die der Beteiligung an einem Vergehen angeschuldigt waren, ihre Schuld oder Beteiligung zunächst dementierten, sie wenig später jedoch zurücktraten oder zurücktreten mußten.
- Auch bei genauerer Reflexion des eigenen Privatlebens wird man möglicherweise schon die ein oder andere Situation beobachtet haben, in der man sich selbst oder andere sich besonders

positiv dargestellt haben, um bestimmte Ziele zu erreichen. Beispielsweise bei Bewerbungsgesprächen um eine Arbeitsstelle dürfte dies - ebenfalls verständlicherweise - zumindest in Teilbereichen die Regel sein.

Betrachtet man die dargestellten Situationen, so stellt man leicht fest, daß die Manipulation von Informationen zu bestimmten, individuell vorteilhaften Zwecken keineswegs ein ungewöhnliches Phänomen ist. Macht man sich dann ferner die vermeintliche Intention des Informationsgebers klar, so läßt sich - post hoc - zumindest nachvollziehen, warum diese Informationsmanipulation vermutlich erfolgte: Wer würde schon ein Automobil verkaufen wollen und dabei die (nicht unwesentliche) Tatsache verkünden, daß das Fahrzeug mehr Kraftstoff verbraucht als vergleichbare Modelle? Wer würde ein Unternehmen erfolgreich im Markt präsentieren wollen und gleichzeitig von vorhandenen Finanzproblemen sprechen? Welcher Politiker würde öffentlich einräumen, daß eine getroffene Entscheidung möglicherweise mit unangenehmen Konsequenzen in anderen Bereichen verbunden ist? Und ist es für einen eines Vergehens tatsächlich schuldigen Minister nicht möglicherweise am sinnvollsten, zunächst zu dementieren, wenn die Konsequenz im Falle der Überführung genau die gleiche ist wie bei unverzüglicher Bekenntnis der Schuld - der Rücktritt? Durch das Dementi bleibt zumindest die Chance, daß die Beweislast nicht ausreicht und er weiter im Amt verweilt. Wer würde schließlich bei dem erwähnten Bewerbungsgespräch andeuten, daß er sich in Gruppen unsicher fühlt und das Risiko in Kauf nehmen, daß ein Mitbewerber, der eben diesen Umstand verschweigt, vorgezogen wird? Natürlich sind diese Phänomene nicht zwangsläufig; es gibt sicherlich zahlreiche Ausnahmen. Sie sollen auch nicht bestimmte Personen- und Interessengruppen diskreditieren. Allerdings machen sie darauf aufmerksam, daß die Manipulation von Informationen zu eigenen Zwecken in weiten Bereichen des täglichen Lebens stattfinden und daß sich die Gründe dieser Manipulationen subjektiv nachvollziehen lassen, sobald man die zugrunde liegende Intention versteht.

Akzeptiert man die eingangs formulierte These, daß mit zunehmender Dezentralisierung in Organisationen ein erweiterter Gestaltungsraum für eine große Gruppe der organisatorischen Akteure geschaffen wurde, so erhebt sich die Frage, ob davon auch Prozesse der Informationsmanipulation zu eigenen Gunsten verbunden sind. Eine mit der Dezentralisierung verbundene organisatorische Zielsetzung liegt zweifellos darin, Kommunikationsprozesse zu gestalten, die ein effektiveres Arbeiten ermöglichen und den Unternehmenserfolg sicherstellen. Ist dies aber auch die alleinige Zielsetzung aus Sicht des Mitarbeiters?

2. Zur Manipulation von Informationen: Psychologische und soziologische Ansätze

Zur generellen Frage, inwieweit die Weitergabe bestimmter Nachrichten von psychologischen oder sozialpsychologischen Faktoren abhängt, berichten Tesser & Rosen (1975) eine Reihe von empirischen Befunden. Grundsätzlich stellen sie dabei fest, daß gute Nachrichten häufiger, schneller, spontaner und umfangreicher weitergegeben werden als schlechte. Warum dies der Fall ist, konnte jedoch nicht eindeutig geklärt werden. Mehrere hypothetische Alternativen wurden hierzu in Erwägung gezogen:

- Die Schuldhypothese: Enthält die weiterzugebende Nachricht Inhalte, denen zufolge ihrem Empfänger etwas vermeintlich Unangenehmes widerfährt und kann der Sender die Unannehmlichkeiten nicht mindern, nicht als ungefährlich wahrnehmen und ist er davon auch nicht

selbst betroffen, so fühlt er sich schuldig. Er unterläßt daher die Nachrichtenweitergabe, um den unangenehmen Zustand im Empfänger zu vermeiden.

- Die Furcht vor einer negativen Bewertung: Der Sender kann die Nachrichtenweitergabe auch unterlassen, wenn er vermeintlich Gefahr läuft, vom Empfänger in Zusammenhang mit dem Nachrichteninhalt gebracht und selbst negativ beurteilt zu werden. Für einige Kulturen wurde gar berichtet, daß die Überbringer schlechter Nachrichten tatsächlich getötet wurden (vgl.: Small, 1970).
- Die Stimmungshypothese: Sender und Empfänger nehmen während des Kommunikationsprozesses eine Stimmung ein, die zur Nachrichtenvalenz kongruent ist. Die Weitergabe einer guten Nachrichten führt demzufolge zu einer guten, die einer schlechten Nachricht zu einer schlechten Stimmung unter den Kommunikatoren.
- Die Empfindsamkeit des Empfängers: Informationsgeber möchten bei ihrem Kommunikationspartner keine schlechte Stimmung erzeugen und neigen deshalb dazu, die Weitergabe von Nachrichten mit unangenehmem Inhalt zu unterlassen.
- Der vermeintliche Informationswunsch des Empfängers: Bei der Weitergabe von Informationen berücksichtigt der Sender auch das, was der Empfänger vermutlich hören möchte und gibt die entsprechenden Informationen eher weiter. Dieser Ansatz geht über den rein affektiven Aspekt der Empfindsamkeit hinaus und bezieht sich auf kognitive Prozesse.
- Die Norm-Zweideutigkeitshypothese: Es besteht schließlich noch die Möglichkeit, daß soziale Normen vorliegen, die zur Weitergabe bestimmter Nachrichten anhalten. Zumindest für den US-amerikanischen Sprachraum wurden zwar keine Evidenzen für Normen zur Zurückhaltung schlechter Nachrichten, sehr wohl jedoch zur verstärkten Weitergabe guter Nachrichten gefunden.

Unter der plakativen Formulierung „Gute Nachrichten wandern nach oben“ wurden obige Befunde in den Kontext der organisatorischen Hierarchie gestellt (vgl.: Dansereau & Markham, 1987; Redding, 1964). Wiederum finden sich unterschiedliche Begründungen für diesen Effekt:

- Informationen werden eher dann nach oben weitergeleitet, wenn sie dem organisationsinternen Normen- und Wertesystem entsprechen (Wunderer & Grundwald, 1980).
- Sie werden außerdem nach oben weitergereicht, wenn die Weitergabe keine unangenehmen Konsequenzen für den Sender hat, der Vorgesetzte die Informationen ohnehin erhalten würde oder der Vorgesetzte die Information für den Umgang mit seinem Vorgesetzten dringend benötigt (Simon, 1947).

Allerdings zeigt die empirische Befundlage, daß Kommunikationsprozesse in Unternehmen offenbar deutlich komplexer zu beschreiben sind. Die psychologische Forschung zum Kommunikationsverhalten und der Manipulation von Informationen innerhalb hierarchischer Strukturen bzw. Organisationen begann zu Beginn der 50er Jahre (z.B.: Pepitone, 1950; Kelley, 1951; Hurwitz, Zander & Hymowitz, 1953). Kelley (1951) demonstrierte in einer Laborstudie u.a., daß negative Aspekte der Arbeit von Statusniedereren relativ gesehen häufiger an Statushöhere berichtet wurden als umgekehrt. Dies ist seiner Meinung nach insofern nachvollziehbar, als Statushöhere am ehesten etwas an einer mißlichen Situation der Statusniedereren ändern können, sie selbst jedoch ihre Position als möglichst attraktiv erscheinen lassen wollen. Auf diese Studie aufbauend wurde von Cohen (1958) die Beziehung des Kommunikationsverhaltens zur psychologischen Variable des „Aufstiegsstrebens“ („mobility aspiration“) hergestellt. Er fand, daß Personen mit geringer Aufstiegsorientierung zwar länger formulierte Informationen nach oben weiter-

gaben, diese Informationen jedoch weniger aufgabenbezogen und eher irrelevanten Inhalts waren. Gleichzeitig gaben die hoch Aufstiegsmotivierten weniger kritische Kommentare über die Statushöheren nach oben weiter. Read (1962) erweiterte diesen Ansatz insofern, als er die instrumentelle Funktion der Kommunikation nach oben zum Erhalt des eigenen Status thematisierte. Dabei zeigte er, daß Aufstiegsmotivierte weniger genaue Informationen nach oben weitergaben. Zwar beobachtete er eine moderierende Beziehung des Vertrauens in den Vorgesetzten zum Kommunikationsverhalten dahingehend, daß bei ausgeprägtem Vertrauen die Kommunikationsgenauigkeit zunahm, dies jedoch nur bei geringer oder mäßiger Aufstiegsmotivation. Hoch Aufstiegsmotivierte verzerrten die Informationen selbst bei ausgeprägtem Vertrauen zum Vorgesetzten. Athanassiades (1973) stellte eine direkte theoretische Beziehung zur Motivationstheorie nach Maslow (1954), McClelland, Atkinson, Clark & Lowell (1953), Vroom (1964) und Atkinson (1957) her, verwies dabei jedoch auf einen inhärenten Zusammenhang zwischen dem Leistungsmotiv und dem Aufstiegsbestreben und untersuchte die Beziehung zwischen dem Sicherheitsgefühl (in Umkehrung zum Sicherheitsbedürfnis; abgeleitet nach Maslow, 1954), dem Aufstiegsbestreben und dem Kommunikationsverhalten. Obwohl kein Haupteffekt für das Aufstiegsbestreben und der kommunikativen Manipulation vorlag, zeigten Personen mit großem Aufstiegsbestreben und hohem Sicherheitsgefühl das größte, statistisch signifikante Ausmaß an Manipulation von Informationen an den Vorgesetzten. Umgekehrt fanden Roberts & O'Reilly (1974) lediglich in einer von vier Studien einen positiven Zusammenhang zwischen Aufstiegsmotiv und Manipulation. O'Reilly (1978) wies in einer Militäreinheit gar einen negativen Zusammenhang nach. Mit Glauser (1984) läßt sich dieser Widerspruch durch genauere Betrachtung der jeweils untersuchten Informationsarten aufklären. Während bei Studien mit einer positiven Korrelation zwischen Aufstiegsbestreben und Manipulation personenbezogene Informationen (z.B.: persönliche Probleme, Persönlichkeitseigenschaften) erhoben wurden, bezogen sich negative Korrelationen auf aufgabenbezogene Informationen bzw. einen aufgabenbezogenen Informationskontext. Demzufolge verzerren Aufstiegsorientierte aufgabenbezogene Informationen weniger, personenbezogene mehr. Unter der Annahme, daß sie einerseits durch gute Leistung, andererseits durch eine gute Selbstdarstellung ihrem Karriereziel näherkommen, ist diese Interpretation plausibel.

Unter einer soziologischen (und gleichzeitig die potentielle Zielsetzung manipulativen Verhaltens betonender) Perspektive wendet sich Bosetzky (1979) gegen das Primat von Ordnung, Klarheit und Zweckrationalität bei der Betrachtung kommunikativer Verhaltensweisen in Organisationen. Die systemtheoretische Grundannahme, organisatorische Prozesse führten zur einer Reduktion von Komplexität, stellt demzufolge eine mechanistische Vereinfachung dar, die der Eigenaktivität der beteiligten Personen bzw. der teilweisen Unvereinbarkeit von Organisations- und Individualzielen nicht vollständig gerecht wird (siehe auch: Sperka, 1996). Vielmehr kann die bewußte Schaffung von Unklarheit aus zahlreichen Gründen Bestandteil des organisatorischen Handelns sein:

Vorgesetzte können ihre Mitarbeiter mit mangelhaften oder ungenauen Informationen versorgen, um möglicherweise

- die eigene Überlegenheit zu demonstrieren („Wissen ist Macht“),
- bei dieser Unsicherheit bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit oder potentieller Aufstiegschancen zu erzeugen und damit zur Akzeptanz der eigenen Macht und zu erhöhter Disziplin zu bewegen,
- unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Normen anzubieten und Fehler im Bedarfsfall nachweisen und sanktionieren zu können,

- Kompetenzen unter den Mitarbeitern unklar abzugrenzen, damit Konflikte zwischen diesen zu provozieren und die eigene Machtposition gleichzeitig zu festigen („Teile-und herrsche“),
- eigene strategische Absichten zu verschleiern oder offenzulassen und potentielle Gegenmaßnahmen zu verhindern.

Die Mitarbeiter (bzw. jeweils Untergeordnete) eines Unternehmens können ihrerseits zu verschiedenen Zwecken ihrem Vorgesetzten gegenüber Unklarheit schaffen:

- Die eigene Arbeit überdimensioniert darstellen, um von Mehrarbeit verschont zu bleiben und mehr Zeit für andere Dinge zu bewahren.
- Präzise Zielfestlegungen vermeiden, um der Gefahr zu entgehen, Fehler zu machen bzw. vom Vorgesetzten nachgewiesen zu bekommen.
- Einen Sachverhalt verkomplizieren (insbesondere bei Spezialisten), den Vorgesetzten damit im unklaren zu lassen und ihn von den eigenen Fähigkeiten abhängig machen, um ihn dazu zu bewegen, auf eigene Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen.
- Beziehungen zu anderen Machtpromotoren in der Organisation übertreiben, um den Vorgesetzten vor möglichen Sanktionen durch indirekte Androhung von wirksamen Gegenmaßnahmen abzuschrecken.
- Gerüchte verbreiten, daß bestimmte Machtgruppen in der Organisation an der Absetzung des Vorgesetzten arbeiten mit dem Ziel, diesen zu verunsichern oder zu kooperativem Handeln zu bewegen.

Unter Bezugnahme zum mikropolitischen Streben nach Macht, Prestige und Karriere, das jenseits formal definierter Aufstiegsriterien nur innerhalb einer gewissen Unbestimmtheit in der Organisation möglich ist, können weitere individuelle Zielsetzungen zur kommunikativen Schaffung von Unklarheit identifiziert werden:

- Verzögerung oder Verhinderung von unerwünschten Entscheidungen in oder Anheizen von Konflikten mit anderen Subsystemen. Dadurch wird einerseits verhindert, daß sich ungünstige Entwicklungen entgegen den eigenen Interessen etablieren, andererseits werden dadurch auch Konflikte gegen das eigene Subsystem erzeugt, die den inneren Zusammenhalt festigen.
- Anwerben oder Einschleusen von „Agenten“ in anderen, konkurrierenden Subsystemen, die mit der eigenen Koalition in Verbindung stehen („Seilschaften“) und die in diesen durch irreführende oder unvollständige Informationen Unklarheit erzeugen.
- Kollegen oder andere Personen nicht auf Fehler bei der Arbeit aufmerksam machen, um diesen damit zu schaden. Ist die eigene Machtposition bereits relativ gesichert, so kann ferner mit dem Betreffenden ein „Pakt“ zur Vertuschung des Fehlers eingegangen werden - letzterer gerät dabei „in Schuld“ zu seinem „Helfer“.
- Zu gute oder zu schlechte Beurteilung von Vorgesetzten und Mitarbeitern, je nach eigenem Interesse. Zu gute Beurteilungen können abgegeben werden, um den anderen loszuwerden („wegloben“) oder dessen Wohlwollen zu sichern und zu schlechte Beurteilungen, um ihm zu schaden.
- Schaffung überkomplexer Informationssysteme, die man möglichst nur noch selbst beherrscht.
- Künstliche Verwirrungen stiften, um selbst schließlich als „Retter“ auftreten zu können.

Schließlich bleibt noch die Möglichkeit, durch Erzeugung von Konflikten oder durch Aufzeigen von Widersprüchen etc. organisatorische Abläufe oder Regularien zu unterwandern und damit der Entfremdung bei der eigenen (monotonen) Tätigkeit entgegenzuwirken und zumindest subjektiv als Gestalter zu agieren. Dabei kann ferner ein Zuwachs an Autonomie am Arbeitsplatz gewonnen werden.

Die Schaffung von Unklarheit besitzt jedoch u. U. auch organisationsfunktionale Aspekte (Eisenberg, 1984). Sie ermöglicht es, unterschiedliche Meinungen und Interpretationen unter einem relativ unscharfen Oberbegriff zu vereinen und dabei dennoch eine gemeinsame Handlungsorientierung beizubehalten und Konflikte zu vermeiden. Für Organisationen, die in einer sehr wechselhaften Umwelt arbeiten, besteht damit gleichzeitig die Möglichkeit, sich schnell anpassen zu können, indem auf verschiedene Handlungsalternativen bei Bedarf zugegriffen werden kann, ohne die globale Orientierung zu verlieren. Schließlich besitzt die Etablierung von Vorgesetztenmacht durch Uneindeutigkeit auch eine systemerhaltende Funktion. Werden beispielsweise durch einen Vorgesetzten uneindeutige Informationen gegeben, so läuft dieser nicht Gefahr, seine Glaubwürdigkeit und damit seine Autoritätsposition zu verlieren. Bei der Umsetzung von Projekten mit unsicherer Entwicklung können ferner bei Bedarf variable Maßnahmen ergriffen werden, ohne daß das Projektziel in Frage gestellt und der Erfolg oder die Kompetenz des Projektleiters angezweifelt wird.

Betrachtet man zunächst die soziologischen Analysen, so zeigt sich, daß grundsätzlich eine Vielzahl von Mechanismen denkbar ist, wie Informationen zur Realisierung unterschiedlichster individueller Zielsetzungen benutzt bzw. manipuliert werden können. Ein weniger praxisnahes, jedoch klarer strukturiertes Bild ergeben die psychologischen Ansätze, die sich überwiegend auf die Kommunikation mit dem Vorgesetzten beziehen. Hier deutet die Befundlage darauf hin, daß das Kommunikationsverhalten in Organisationen nicht nur von organisatorischen Zweckmäßigkeiten, sondern auch von individuellen Karrierewünschen geprägt wird, wobei der Art der jeweils betrachteten Information eine entscheidende Rolle zukommt. Eine Manipulation in Richtung auf eine bessere Selbstdarstellung scheint bei personenbezogenen Informationen (z.B.: eigene Person, Erfolg eigener Projekte) ein zentraler Mechanismus für die Realisierung individueller Karriereziele zu sein. Gleichzeitig werden Sachinformationen, die dem Betriebsergebnis dienlich sind (z.B.: Daten der strategischen Planung, Marktentwicklungen), offenbar als Leistungskriterium gesehen und akkurater berichtet. Negativere Darstellungen können bei Beschreibungen des eigenen Arbeitsumfeldes (z.B.: Ausstattung am Arbeitsplatz, Anforderungen durch den Arbeitsablauf) erwartet werden, und zwar unter der Prämisse, der Vorgesetzte kann und möge doch daran etwas ändern.

Abschließend muß jedoch festgehalten werden, daß diese Differenzierung in verschiedene Informationsarten nur eine vorläufige Systematik bilden kann. Letzten Endes hängt die „Art einer Information“ auch davon ab, was der Betreffende mit ihr beabsichtigt. Sie ist damit mit der individuellen Zielsetzung bzw. dem Motiv inhärent verknüpft.

3. Eine explorative Feldstudie zur Manipulation von Informationen

3.1 Zielsetzung und Durchführung der Studie

Da die berichteten psychologischen Befunde überwiegend aus den USA stammten und bereits etliche Jahre zurückliegen, kann eine Übertragung auf die jetzige Situation in der Bundesrepublik Deutschland nur mit äußersten Vorbehalten sinnvoll erscheinen. Aus diesem Grund wurde das Studienziel dahingehend gesetzt,

1. eine Methode zu entwickeln, mit der Prozesse der Informationsmanipulation (Zurückhaltung und Veränderung) quantitativ erfaßt werden können und
2. damit erste explorative Ergebnisse zu erarbeiten und diese post hoc in Bezug zu den beschriebenen theoretischen Konzepten zu setzen.

Der Kerngedanke der entwickelten Methode bestand darin, mittels eines anonym ausgefüllten Fragebogens Informationen zur anonymen Beurteilung der eigenen Arbeitssituation zu erhalten. Um unterschiedliche Informationsarten differenziert berücksichtigen zu können, wurde in Anlehnung an den „Arbeitsbeschreibungs-Bogen“ (ABB) von Neuberger & Allerbeck (1978) ein „Fragebogen zur Beschreibung der Arbeitssituation“ konstruiert. Dieser erhebt in 61 als semantische Differentiale formulierten 7-stufigen Items sieben Beurteilungsskalen (mit Beschreibung im Fragebogen und jeweils einem Beispielitem):

1. Meine Kollegen: „Gemeint sind hier die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben. Geben Sie hier bitte ein Durchschnittsurteil ab.“ (fördernd - hemmend)
2. Mein Vorgesetzter: „Hier ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter gemeint, der eine Stufe höher steht als Sie, der Ihnen Anweisungen geben und Sie kontrollieren kann.“ (hilfsbereit - gleichgültig)
3. Meine Tätigkeit: „Gemeint ist hier der Inhalt Ihrer Tätigkeit und die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.“ (langweilig - anregend)
4. Meine Arbeitsbedingungen: „Gemeint sind hier die Bedingungen, unter denen Sie arbeiten, wie beispielsweise Hilfsmittel, Arbeitsraum, Lärm, Temperatur etc.“ (unruhig - ruhig)
5. Organisation und Leitung: „Gemeint ist hier, wie Sie das Unternehmen als Ganzes sehen, wie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Abteilungen funktioniert, wie Sie Vorschriften, Regeln, Planung und Information und die oberste Leitung beurteilen.“ (umständlich - effektiv)
6. Meine zukünftige Entwicklung: „Hier ist Ihr persönliches Vorwärtskommen gemeint, Ihre zukünftigen Möglichkeiten zum Aufstieg, zur Weiterbildung und zur Übernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben.“ (erfolgversprechend - aussichtslos)
7. Meine Bezahlung: „Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung einschließlich sämtlicher Zulagen.“ (angemessen - unangemessen)

Aus diesen Skalen wurde durch Mittelwertbildung über die jeweiligen Items ein Maß für jeden Beurteilungsbereich sowie ein Globalmaß über alle Bereiche der Arbeitssituation errechnet. Diese anonyme Beantwortung entspricht - vorbehaltlich eventueller Verzerrungen durch die Befragungssituation - einer im Sinne des jeweiligen Befragten wahren Information bzw. einer Beurteilung der Arbeitssituation so, wie sie ist (siehe auch: Athanassiades, 1973). Derselbe Fragebogen wurde anschließend noch einmal zur Beantwortung ausgegeben mit der Instruktion, die darin gemachten Angaben würden nicht-anonym an den direkten Vorgesetzten weitergeleitet werden. Dies entspricht der Information wie sie an den Vorgesetzten weitergegeben wird. Die Verweigerungsquote stellt das Maß für die Zurückhaltung der Informationen dar. Aus der Differenz zwischen anonymer und nicht-anonymer Beantwortung läßt sich ein quantitatives Maß für den Informationsveränderungseffekt in eine bestimmte Richtung errechnen. Dabei wird ein Effekt, der häufig als testdiagnostischer Störfaktor - der der „sozialen Erwünschtheit“ - gesehen wird, etwas allgemeiner als Kommunikationseffekt in bezug auf eine bestimmte Klasse von Personen (Vorgesetzte) in einer Klasse von Situationen (Arbeitswelt) interpretiert (siehe auch: Scholl, 1993).

Bereits im Vorfeld der Erörterungen mit Verantwortlichen des untersuchten Unternehmens (einem großen, produzierenden Unternehmen in der BRD) wurde deutlich, daß die Ankündigung der nicht-anonymen Weitergabe von Informationen an den Vorgesetzten zu sehr kontroversen Diskussionen führen könne. Vor dem Hintergrund der aktuell angespannten Beschäftigungslage wurde die Durchführung der Studie in den Abteilungen deshalb von vornherein ausgeschlossen. Es mußte damit gerechnet werden, daß die Ankündigung der Weitergabe von persönlichen Informationen an den Vorgesetzten zu massiven und irreversiblen Störungen des betrieblichen Ablaufs und des Organisationsklimas führen könne. Die Untersuchung erfolgte daher in einem selbstinitiativ organisierten Arbeitskreis von Jungführungskräften. Der Arbeitskreis erschien als eine relativ harmlose Versuchssituation, da außerhalb des regulären betrieblichen Umfelds eventuelle Komplikationen intern gelöst und das tatsächliche Studienziel unmittelbar nach Durchführung erklärt und diskutiert werden konnte. Insgesamt nahmen 29 Personen an der Studie teil. Zwei dieser Teilnehmer wurden allerdings im Vorfeld der Studienplanung und der Erörterung ihrer Durchführung in das eigentliche Studienziel eingeweiht. Bei ihnen kann nicht von einer Realisierung der unabhängigen Bedingung „nicht-anonym“ ausgegangen werden. Sie wurden daher bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Ferner war klar, daß die Instruktion sorgfältig gewählt sein müsse, um Verdachtsmomente möglichst auszuschalten. Im Rahmen einer Informationsveranstaltung zum Thema „Vorgesetztenbeurteilung“, in deren Zusammenhang die Studie angekündigt worden war, wurde den anwesenden Personen der Fragebogen zur Beschreibung der Arbeitssituation mit der Bitte um Beantwortung ausgegeben. Es wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die Verarbeitung und Rückmeldung dieser Fragebögen anonym bzw. personenneutral erfolgen würden. Nach Beendigung der Bearbeitung wurden diese Fragebögen eingesammelt. Ein weiterer ausgeteilter Fragebogen sollte anschließend unter der Maßgabe bearbeitet werden, daß die Angaben dem direkten Vorgesetzten unter Nennung der beantwortenden Person (der Name sollte auf dem Fragebogen notiert werden) weitergereicht werden. Es handelte sich dabei um einen Fragebogen zur Beschreibung der Arbeitssituation mit sichtbar unterschiedlicher Kodierung (tatsächlich hatte er dieselbe Kennnummer mal zwei plus dreizehn, konnte also wieder mit den Fragebögen des Vortests personenbezogen zusammengeführt werden). Die Instruktion wurde in die Erklärung eingebettet, daß diese Studie damit in einen thematischen Zusammenhang zur gerade besprochenen Vorgesetztenbeurteilung gebracht werden könne.

3.2 Ergebnisse und erste Interpretationen zur Zurückhaltung

Es sei vorweg genommen, daß 15 von 27 Personen - also 56% - die Teilnahme an der nicht-anonymen Befragung verweigerten. Für die Kommunikationssituation nach obiger Definition bedeutet dies, relevante Informationen an den Vorgesetzten wurden nicht weitergegeben. Interessanter als diese Zahl stellt sich jedoch der Verlauf der Untersuchung dar, der im folgenden als qualitatives Ergebnis beschrieben wird:

Unmittelbar im Anschluß an das Referat zum Thema „Vorgesetztenbeurteilung“ und darauf folgender kurzer Diskussion erläuterte der Personalleiter des Unternehmens das Studienziel als einen weiteren Bestandteil des globalen Unternehmensziels, die Arbeitsbedingungen zu optimieren. Nachdem die Fragebögen mit der Zusicherung der Anonymität verteilt worden waren, wurden die Teilnehmer

gebeten, diese sorgfältig auszufüllen. Es erfolgten keine weiteren inhaltlichen Rückfragen. Nach einer kurzen Kaffeepause wurde der zweite Teil der Studie angekündigt. Es wurde in sehr ausgewogenen, moderaten Formulierungen darauf hingewiesen, daß die Angaben zur Arbeitssituation dem Vorgesetzten weitergeleitet würden und damit im Rahmen der Vorgesetztenbeurteilung, über die der Vorreferent gesprochen hatte, einen ersten Schritt zu deren konkreter Realisierung darstellten. Zunächst begannen daraufhin einige Teilnehmer, leise miteinander zu sprechen. Dann erfolgte eine Rückfrage, ob die Antworten wirklich dem Vorgesetzten gemeldet würden. Dies wurde bejaht und die Bedeutung der Teilnahme nochmals unterstrichen. Daraufhin wurde, ausgehend von einer Dreiergruppe von männlichen Führungskräften, die nebeneinander saßen und sich, wie in der vorangehenden Diskussion und Kaffeepause ersichtlich wurde, offenbar gut kannten, das Studienziel kritisch hinterfragt. Dieser Diskussion schlossen sich immer mehr Personen an, die nach und nach die unterschiedlichsten Argumente ins Feld führten, z.B. „Ich glaube nicht, daß die Studie davon profitiert“, „Ich möchte meinen Vorgesetzten nicht mit Informationen überlasten“, „Ich kann nicht kontrollieren, was mein Vorgesetzter mit den Ergebnissen anfängt“. Der Personalleiter versuchte stets, diese Argumente zu entkräften und machte nachhaltig auf die Bedeutung der Studienteilnahme aufmerksam. Im Zuge der Diskussion wurde von ihm dann zunehmend freigestellt, an der Studie teilzunehmen, z.B.: „Wenn Sie unbedingt nicht teilnehmen möchten, dann können Sie die Beantwortung auch unterlassen“. Nach etwa zehnminütiger Diskussion begann die Person, die mit der Rückfrage, ob die Ergebnisse wirklich weitergeleitet würden, die Diskussion eingeleitet hatte, der Meinung Ausdruck zu verleihen, daß die vorgetragenen Kritikpunkte für sie nicht so gewichtig wären und daß sie gewillt sei, trotz der geäußerten Bedenken an der Studie teilzunehmen. Daraufhin bekundeten andere, die sich bisher eher zurückgehalten hatten, ebenfalls, den Fragebogen an den Vorgesetzten ausfüllen zu wollen. Die anfänglichen Kritiker hielten sich dabei mit weiteren Argumenten zunehmend zurück. Schließlich wurde die Teilnahme durch den Personalleiter weitgehend freigestellt („Ich möchte Sie bitten, den Fragebogen zu beantworten, aber wer möchte, kann dies auch unterlassen“). 12 von 27 nicht-eingeweihten Personen füllten daraufhin den Fragebogen aus. Dies waren - soweit erkennbar - auch diejenigen Personen, die in der Diskussion eher Zurückhaltung zeigten oder später Position für die Studienteilnahme bezogen hatten.

Interpretiert man diese Dynamik auf globaler Ebene, so entfaltete sich die Diskussion zunächst darum, Gründe zu suchen, warum die Studie nicht durchgeführt und die Informationen an den Vorgesetzten nicht weitergegeben werden sollten. Mit zunehmender Diskussionsdauer wurde die Teilnahme durch den Personalleiter mehr und mehr freigestellt, und die Bereitschaft, den zweiten Fragebogen auszufüllen, wuchs. In dieser zweiten Phase wurde von zunehmend mehr Personen bekundet, daß die Weitergabe dieser Informationen für sie nicht problematisch sei. Diese beantworteten den Fragebogen schließlich auch. Zwei vorläufige Schlußfolgerungen sollen hieraus festgehalten werden:

1. Erstens muß die untersuchte Gruppe als ein Ausschnitt des Unternehmens gelten, der relativ bereitwillig an einer Studie wie dieser teilnimmt. Eine entsprechende Untersuchung innerhalb der Abteilungen des Unternehmens hätte mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer noch restriktiveren Haltung bei den Betroffenen geführt. Dennoch haben nur 12 von 27 Personen, also ca. 44%, an der nicht-anonymen Befragung teilgenommen. 15 Personen, also 56%, verweigerten die Teilnahme trotz längerer Überzeugungsversuche.
2. Zweitens fiel die Vielfalt und Heterogenität sowie die Dynamik der vorgetragenen Argumente auf. Beides deutet darauf hin, daß die Verweigerung, Informationen nicht-anonym an den Vorgesetz-

ten weiterzugeben, aus Sicht der Beteiligten keineswegs unmittelbar rational begründet war, sondern vielmehr einem diffusen Gefühl des Mißtrauens entsprang. Wären tatsächlich sachrationale Gründe für die Verweigerung maßgeblich gewesen, so sollte man erwarten, daß diese in relativ kurzer Zeit benannt und sich rasch um eine oder wenige Aussagen konzentrieren würden. Tatsächlich wurden im Zuge der Diskussion nach und nach weitere Argumente nachgereicht, die unterschiedlichster Natur waren und inhaltlich keineswegs stringent aufeinander aufbauten. Diese Interpretation läßt ferner darauf schließen, daß das Thema „Kommunikationsoffenheit oder -ehrlichkeit“ unter den Mitarbeitern des Unternehmens noch kaum oder gar nicht diskutiert wurde und gewissermaßen ein Tabuthema darstellt. Darauf deutet auch die Betroffenheit unter den Teilnehmern hin, als das tatsächliche Studienanliegen abschließend erklärt und das eigene Verhalten vor diesem Hintergrund reflektiert wurde.

Interpretiert man diesen Vorfall schließlich im Sinne des Anliegens der Studie, Kommunikationseffekte bezüglich der Vorgesetztenkommunikation zu untersuchen, so wurden diese Effekte hier auf geradezu dramatische Art und Weise offenkundig: Von 56% der Beteiligten wurden Informationen an den Vorgesetzten vollständig zurückgehalten! Dieser Befund unterstreicht eindrucksvoll das Phänomen und die praktische Relevanz der zugrunde liegenden Thematik. Um es mit plakativen Worten auszudrücken: Die häufig von Unternehmens- oder Unternehmensberatungsseite geforderte offene Kommunikation in Organisationen dürfte in einigen (Themen-) Bereichen weitgehend illusorisch sein. Akzeptiert man ferner die obige Argumentation, derzufolge Dynamik und Heterogenität der Argumente ein Ausdruck dafür sind, daß diese Kommunikationsprozesse den Betreffenden nur als diffuses Gefühl des Mißtrauens o.ä. zugänglich sind und bisher nur eingeschränkt rational reflektiert wurden, so scheint sich hier ein erheblicher Nachholbedarf auf Personen- wie Organisationsebene abzuzeichnen.

Bezüglich der Generalisierung des Diskussionsverlaufs muß allerdings einschränkend ergänzt werden, daß die beschriebene Dynamik keinesfalls zwangsläufig erscheint. Sie ist zunächst natürlich an die jeweilige Gruppe bzw. das Gruppen- oder Organisationsklima und die Situation gebunden. Viel wichtiger ist jedoch, daß es sich dabei um nicht-lineare, sich selbstverstärkende Prozesse handeln dürfte, bei denen „ein Wort das andere gibt“ und sich so nach anfänglichen Fluktuationen mehr oder weniger zufällig eine Gesamtdynamik in eine bestimmte Richtung „aufschauelt“. Unter leicht unterschiedlichen Anfangsbedingungen hätte die Diskussion möglicherweise auch eine andere Richtung genommen.

Zu einer weiteren Klärung, welche Personen an der nicht-anonymen Befragung teilnahmen und welche die Teilnahme nachhaltig verweigerten, können über die erhobenen Skalen lediglich erste Indizien ausgemacht werden (Abbildung 1):

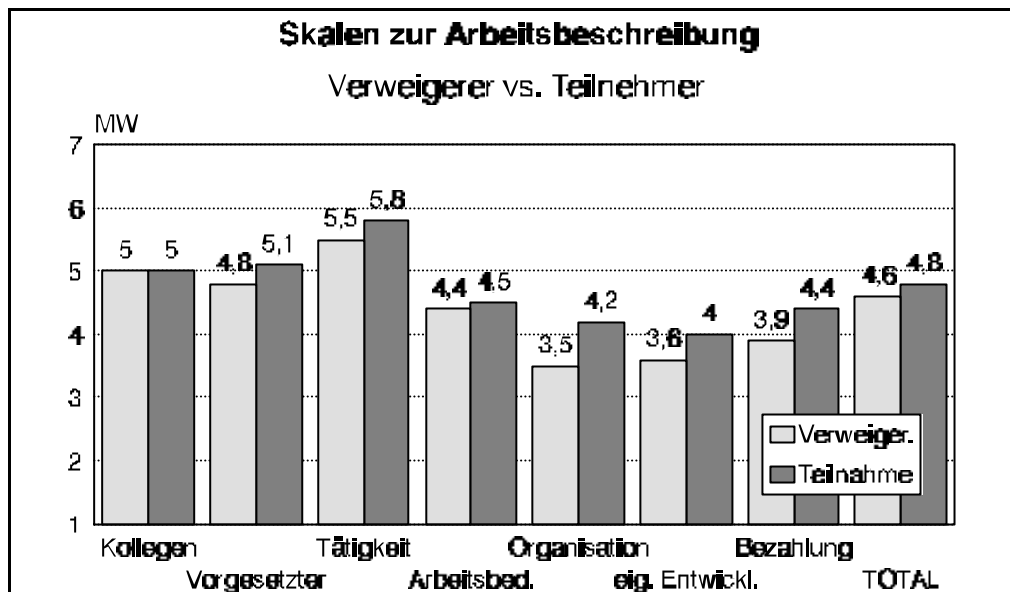


Abbildung 1: Skalen des Fragebogens zur Beschreibung der Arbeitssituation nach Teilnehmern (N=12) versus Teilnahme-Verweigerern (N=15)

Es zeigt sich zwar eine leichte Tendenz dahingehend, daß die Teilnehmer bereits bei der Erstbefragung positivere Angaben machten, diese wird jedoch für keinen Fall statistisch signifikant, was allerdings möglicherweise auch auf den geringen Stichprobenumfang zurückzuführen ist.

3.3 Ergebnisse und erste Interpretationen zur Veränderung

Für die Teilnehmer an der Studie wurden, wie oben beschrieben, zu jeder Skala Differenzwerte (Nachtest minus Vortest) berechnet. Ein positiver Wert gibt dabei an, daß die nicht-anonymen Angaben in Dimensionsrichtung positiver sind als die anonymen, ein negativer zeigt das Gegenteil. Man findet überwiegend negativere Angaben, die in einem Fall - der Beurteilung der eigenen Tätigkeit - auf dem 5%-Niveau signifikant werden (Wilcoxon, 2-seitig getestet, N=12, $p=0.050$; da es sich um eine explorative Analyse handelt, wurden Alpha-Adjustierungen nicht berücksichtigt). Lediglich die Beurteilung der eigenen zukünftigen Entwicklung wird dem Vorgesetzten gegenüber positiver dargestellt, und zwar ebenfalls zumindest auf dem 10%-Niveau signifikant (Wilcoxon, 2-seitig getestet, N=12, $p=0.086$; Abbildung 2).

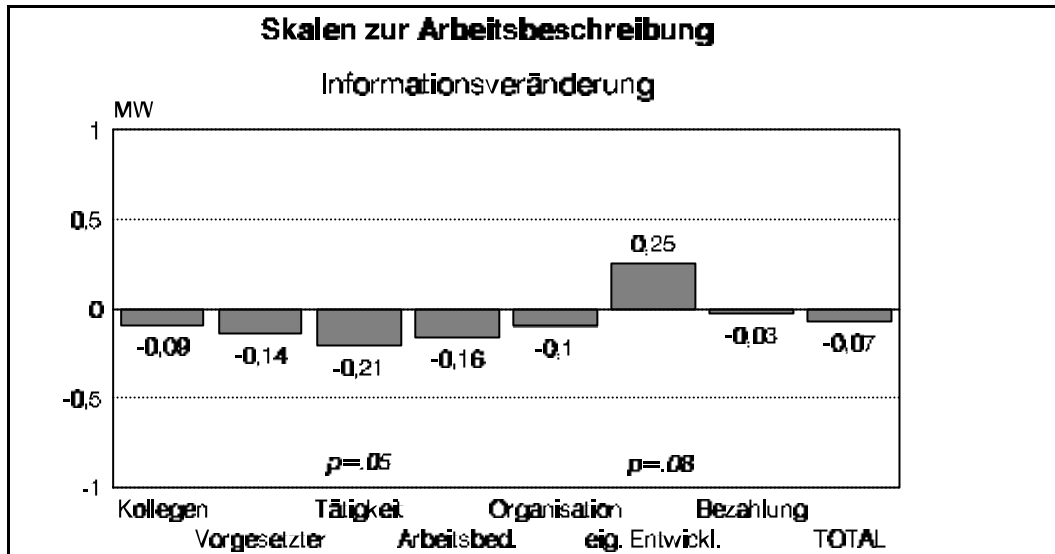


Abbildung 2: Skalen des Fragebogens zur Beschreibung der Arbeitssituation als Differenz Nachtest minus Vortest für die Gruppe der Teilnehmer (N=12)

Konsistent mit Kelley (1951) zeigt sich eine negativere Darstellung der eigenen Tätigkeit gegenüber dem Vorgesetzten. Zunehmend weniger ausgeprägt sind die Manipulationen der Arbeitsbedingungen, der Organisation und der Bezahlung. Unterstellt man Kelleys Argumentation, daß der Zweck derartiger Manipulationen darin liegt, den Vorgesetzten zu bewegen, etwas zu eigenen Gunsten zu verändern, so ist der Befund insofern plausibel, als der Vorgesetzte am ehesten bei der Gestaltung der Tätigkeit, weniger der Arbeitsbedingungen, noch weniger der organisatorischen Rahmenbedingungen und am wenigsten an der Bezahlung etwas ändern kann - der Versuch der Einflußnahme daher zunehmend wirkungslos erscheinen muß. Zur leicht negativeren Einschätzung von Kollegen und insbesondere des Vorgesetzten selbst liegen keine direkt vergleichbaren Befunde vor. Mit Cohen (1958) wäre allerdings zu erwarten, daß die Äußerung von Kritik am Vorgesetzten als den eigenen Karriereinteressen schädigend gesehen wird und eher eine positivere Darstellung plausibel wäre. Eine genauere Klärung muß jedoch weiteren Studien überlassen bleiben.

Am eindrucksvollsten stellt sich allerdings die (als Tendenz signifikante) umgekehrte Manipulationsrichtung bei der Darstellung der eigenen zukünftigen Entwicklung dar. Sie ist die einzige Skala, die im oben angesprochenen Sinn als personenbezogen gelten kann, und die positivere Selbstdarstellung dem Vorgesetzten gegenüber entspricht den oben formulierten theoretischen Erwartungen.

3.4 Abschließende Beurteilung

Zunächst muß auf einige limitierende Faktoren für die abschließende Beurteilung der Studie aufmerksam gemacht werden. Da die Reihenfolge der Darbietung nicht ausbalanciert wurde, kann derzeit nicht eindeutig entschieden werden, ob es sich bei den gefundenen Differenzen lediglich um

Sequenzeffekte handelt. Außerdem könnte auch der Diskussionsverlauf im Vorfeld der Zweitmessung zu den Effekten geführt haben. Insbesondere gegen ersteres spricht allerdings die Richtungsumkehr bei der Skala „Eigene zukünftige Entwicklung“. Ferner handelt es sich bei der realisierten Bedingung um einen sehr spezifischen Aspekt der Kommunikation. Inwieweit dieser auch die - typischere - direkte mündliche Kommunikation im Arbeitsbereich abbildet, ist derzeit noch unklar. Das Kommunikationsverhalten dürfte außerdem stark von der Organisations- bzw. Kommunikationskultur im jeweiligen Unternehmen geprägt sein; eine Verallgemeinerung ist daher vorläufig nur mit Vorbehalt sinnvoll.

Faßt man die Ergebnisse - vorbehaltlich der genannten Kritikpunkte - zusammen, so zeigt sich zunächst, daß individuelle Kommunikationsstrategien durchaus zum organisatorischen Alltag gehören dürften. Kommunikation findet offensichtlich nicht nur instrumentell zur Erreichung von Organisationszielen statt, sondern auch zugunsten individueller Interessen. Die Zurückhaltung und Veränderung von Informationen sind dabei gebräuchliche Manipulationsstrategien, wobei erstere deutlich eindrucksvoller belegt wurde. Allerdings stellt sich dabei eine weitere Frage: Welches Ausmaß an Informationsveränderung wäre festzustellen gewesen, hätte man - wie es in Unternehmen vorkommt - die Beteiligten stärker gedrängt, Informationen weiterzugeben - also auch den nicht-anonymen Fragebogen auszufüllen? Möglicherweise wäre das Ausmaß an Zurückhaltung gesunken, das an Manipulation gestiegen. Der organisatorische Nutzen wäre dabei ungefähr der gleiche geblieben.

Damit sind gleichzeitig Fragen angesprochen, die sich für die weitere Forschung empfehlen. Findet ein Trade-Off statt zwischen der Zurückhaltung und der Veränderung von Informationen dergestalt, daß mit zunehmend geringerer Möglichkeit zur Zurückhaltung verstärkt von Veränderungen Gebrauch gemacht wird? Unter welchen situativen und personalen Bedingungen sind welche individuellen Manipulationsstrategien zu erwarten und in welcher Größenordnung? Die Beantwortung solcher Fragen ist an eine Forschungsstrategie gebunden, die es erlaubt, im Feld quantitative Aussagen zur Richtung und Intensität der jeweiligen Strategien zu treffen. Die vorgeschlagene Methode kann hierfür als eine geeignete Verfahrensweise gelten.

4. Schlußfolgerungen

Abschließend bleibt die Frage, welche Gestaltungsmaßnahmen nach dem derzeitigen Forschungsstand in Frage kommen, kommunikative Manipulationsprozesse zu entschärfen. Hierzu erscheinen zwei Ansatzpunkte sinnvoll:

Mit Blickrichtung auf die beteiligten Personen deuten einige Befunde darauf hin, daß das interpersonale Vertrauen einen wichtigen Moderator der Kommunikation darstellt (z.B.: Mellinger, 1956, Read, 1962; Roberts & O'Reilly, 1974, O'Reilly, 1978). Unter kommunikationstheoretischer Sicht wird unter Vertrauen verstanden, inwieweit davon ausgegangen werden kann, daß der Kommunikationspartner mit den Aussagen des Sprechers verantwortungsvoll umgeht, ohne die erhaltenen Informationen möglicherweise an anderer Stelle gegen den Sprecher zu verwenden und dessen Position zu gefährden (vgl.: Roberts & O'Reilly, 1974). In Abschnitt 3.2 wurde die Vermutung geäußert, daß kommunikative Manipulationsprozesse in Organisationen bisher kaum

reflektiert und diskutiert wurden und (noch) ein Tabu darstellen. Eine aktivere und öffentlichere Behandlung des Themas wäre sicherlich geeignet, sich einer eventuellen Problemlage bewußt zu werden, um daraufhin wechselseitige Intentionen offenzulegen. In vielen Fällen dürfte weniger die tatsächliche Absicht des Vorgesetzten, sondern vielmehr die Unsicherheit bei den Mitarbeitern über seine vermeintliche Absicht Ursache von mangelndem Vertrauen zwischen beiden sein.

Auf situativer Ebene muß auf einige Implikationen organisatorischer Dezentalisierungsmaßnahmen eingegangen werden. Die Dezentralisierung von Informations- und Entscheidungsprozessen birgt neben den eingangs dargestellten Vorteilen auch einige Unsicherheiten: Früher kamen strategische, taktische und operative Vorgaben von oben, aber wo kommen sie jetzt her? Sie ohne ein geeignetes, dezentrales Informations- und Entscheidungsmanagement der organisatorischen Peripherie zu überlassen, kann auch bedeuten, Unsicherheit zu erzeugen und individuelle Manipulationsstrategien herauszufordern. Kepner & Tregoe (1992) entwickelten hierzu beispielsweise ein qualitatives Verfahren zur Problemanalyse und Entscheidungsfindung in Gruppen und vertreten die Ansicht, daß dessen organisatorische Implementierung zu einer Normierung und Strukturierung von Informations- und Entscheidungsprozessen mit erhöhter Entscheidungssicherheit führt. Ein stärker an quantitativen Verlaufsdaten orientiertes Verfahren zur kontinuierlichen Überprüfung der Arbeitsproduktivität bieten Pritchard, Kleinbeck & Schmidt (1993) an. Beide Ansätze erscheinen geeignet, organisatorische Unsicherheiten zu reduzieren, Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu strukturieren und der Manipulation von Informationen zugunsten individueller strategischer Zielsetzungen in organisatorisch wünschenswertem Sinn vorzubeugen.

Literaturverzeichnis

- Athanassiades, J.C. (1973). The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations. *Academy of Management Journal*, 16, 207-226.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational Determinants of Risk-Taking-Behavior. *Psychological Review*, 64, 359-378.
- Bosetzky, H. (1979). Die bewußte Schaffung von Unklarheit als innerorganisatorisches Problem. *Zeitschrift für Organisation*, 2/79, 63-70.
- Cohen, A.R. (1958). Upward Communication in Experimentally Created Hierarchies. *Human Relations*, 11, 41-53.
- Dansereau, F. & Markham, S.E. (1987). Superior-Subordinate Communication: Multiple Levels of Analysis. In Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Eisenberg, E.E. (1984). Ambiguity as Strategy in Organizational Communication. *Communication Monographs*, 51, 226-242.
- Glauser, M.J. (1984). Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, 8, 613-643.
- Hurwitz, J., Zander, A. & Hymovitz, B. (1953). Some Effects of Power on the Relations Among Group Members. In Cartwright, D. & Zander, A. (Hrsg.), *Group Dynamics*. Evanston: Row Peterson.
- Kelley, H.H. (1951). Communication in experimentally created Hierarchies. *Human Relations*, 4, 39-56.

- Kepner, C.H. & Tregoe, B.B. (1992). *Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen: Rationales Management: Die neue Herausforderung*. Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie.
- Leavitt, H.J. (1951). Some Effects of certain Communication Patterns on Group Performance. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 46, 38-50.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appelton-Century-Crofts.
- Mellinger, G.D. (1956). Interpersonal Trust as a Factor in Communication. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 52, 304-309.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB)“*. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- O'Reilly, C.A. (1978). The Intentional Distortion of Information in Organizational Communication: A Laboratory and Field Approach. *Human Relations*, 31, 173-193.
- Pepitone, A. (1950). Motivational Effects in Social Perceptions. *Human Relations*, 3, 57-76.
- Pritchard, B., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1993). *Das Managementsystem PPM: Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität*. München: Beck.
- Read, W.H. (1962). Upward Communication in Industrial Hierarchies. *Human Relations*, 15, 3-15.
- Redding, W.Ch. (1964). The Organizational Communicator. In Redding, W.Ch. & Sanborn, A. (Hrsg.), *Business and Industrial Communication: A Source Book*. New York: Harper & Row.
- Roberts, K.H. & O'Reilly, C.A. (1974). Failures in Upward Communication: Three possible Culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Rosenstiel, L.v. & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern: Huber.
- Scholl, A. (1993). *Die Befragung als Kommunikationssituation: Zur Reaktivität im Forschungsinterview*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Shaw, M.E. (1964). Communication Networks. In Berkowitz, L. (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology (Bd. 1, S. 111-147)*. New York: Academic Press.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Small, W.J. (1970). *To Kill a Messenger: Television News and the Real World*. New York: Hastings House.
- Sperka, M. (1994). Von der Information zur Kommunikation in Unternehmen. In Kastner, M. (Hrsg.), *Personalpflege: Der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation*. München: Quintessenz.
- Sperka, M. (1996). *Psychologie der Kommunikation in Organisationen: Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage*. Essen: Die Blaue Eule.
- Tesser, A. & Rosen, S. (1975). The Reluctance of transmit Bad News. In Berkowitz, L. (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology (Bd. 8, S. 193-232)*. New York: Academic Press.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre (Bd. 1+2)*. Berlin: De Gruyter.