

THEO BUNGARTER
(HRSG.)

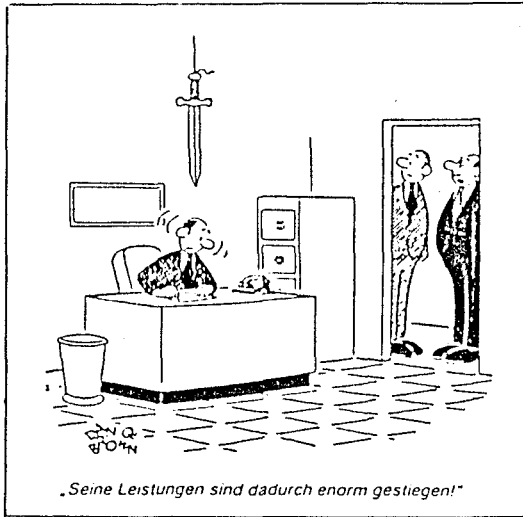
**SPRACHE UND
INFORMATION**



ATTIKON VERLAG

KOMMUNIKATIONSPROBLEME IN KOMPLEXEN INDUSTRIEBETRIEBEN

von Rudolf Muhr, Graz



1. Zur Relevanz des Themas - Zielsetzungen der Untersuchung

Der österreichische Psychotherapeut E. Ringel (1984:211ff) berichtet, daß viele seiner Patienten an psychosomatischen Krankheiten litten, deren Ursache die schlechte Kommunikationssituation und gestörte soziale Beziehung am Arbeitsplatz sind. Krankmachend sind also nicht unbedingt nur große körperliche Belastungen wie schwere Arbeit, Lärm und giftige Materialien, sondern auch das, "was kränkt".¹ Ringels Patienten bezeichneten die folgenden Bedingungen als besonders belastend: a) Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen durch Sinnentleerung der Arbeit und mangelnde gefühls- und verstandesmäßige Beteiligung am Zustandekommen des Produkts; b) mangelnde Information, schlechtes Ge-

¹ Zit. nach Ringel (1984), S. 199: "Was kränkt, macht krank - Psychosomatik und Arbeitsklima".

sprachsklima, negative Führungspersönlichkeiten sowie entwürdigende Entlassung; c) intrigante Arbeitsatmosphäre, Angstdruck und fehlende Anerkennung. Im Detail werden die Arbeitsbedingungen dann als besonders menschenunwürdig empfunden, wenn die Möglichkeit zur Zusammenarbeit fehlte, sich der einzelne als kleines Rädchen ohne Informationen fühlte und kein Spielraum zur Mitgestaltung vorhanden war und die Anerkennung der Arbeitsleistung fehlte. Nicht wenige Chefs vertreten nach Ringel das Führungsprinzip: "Wenn ich zufrieden bin, schweige ich, wenn ich unzufrieden bin, dann schreie ich."² Falschlicherweise glauben diese Chefs, daß Angstdruck und Förderung des Intrigantentums die Produktivität des Betriebes erhebe.³ Alle diesbezüglich gemachten Untersuchungen, zeigen daß das Gegenteil der Fall ist.⁴

30% der Arbeiter in der deutschen IG-Metal empfinden ihren Arbeitsalltag deshalb generell als sehr belastend. Und rund 45.000 der 180.000 Arbeitnehmer im Bundesland Salzburg leiden nach einer Untersuchung der Salzburger Arbeiter-

kammer unter dem Zwang, am Arbeitsplatz stets freundlich sein zu müssen. Da es derzeit nicht ohne weiteres möglich ist, Arbeit zu finden, gibt es für viele Berufstätige nur die Alternative, durch die Arbeit mit intriganten Kollegen und gestörten Führungspersönlichkeiten unter Angst und Streß oder durch längere Arbeitslosigkeit krank zu werden. Die folgende Untersuchung hat daher die Absicht, einen kleinen Beitrag zur Entschärfung dieser Probleme zu leisten. Und das: obwohl die Untersuchung der Kommunikationsstrukturen innerhalb von Industrieunternehmen schon seit langem von der Organisationssoziologie⁵ und der Organisationspsychologie⁶, der Konfliktforschung⁷ und der Kommunikationsforschung intensiv betrieben wird. Viele der dort gewonnenen Einzelergebnisse gehen in die Organisationstheorie⁸ ein, die wiederum für viele Zweige der Betriebswirtschaftslehre wie der "Führungslehre", der "Entscheidungstheorie", der "Produkt-, Ablauf- und Aufbauorganisation" die theoretische Grundlage bildet. Den genannten Disziplinen ist das Problem der Kommunikationsorganisation gemeinsam und es ist ihnen zu verdanken, daß über die Kommunikation in Industriebetrieben - vor allem über spezifischerer Aspekte⁹ - bereits sehr viel gesichertes Wissen vorliegt.

Im Unterschied zu diesen Untersuchungen ging ich pragma-linguistisch vor, indem ich die allgemeinen Bedingungen des Sprechens und des sozialen Handelns in den Mittelpunkt stellte. Es ging mir dabei auch darum, die Beobachtungen Ringels etwas zu konkretisieren und herauszufinden, welche Faktoren die Informationshandhabung und -übermittlung beeinflussen und im Hinblick auf die Struktur des Unternehmens zum Problem machen, denn offensichtlich handelt es

2 Ebd. S 215

3 Vgl. dazu die (irreführende) Titelkarikatur.

4 Vgl. Bastine (1972), S. 1688f, Sodeur (1972).

5 Vgl. Turk (1977).

6 Vgl. z. B. Hoefert (1976).

7 Vgl. u. a. Coser (1972).

8 Vgl. Champion (1975).

9 Vgl. dazu z. B. Wegener (1982).

sich bei den krankmachenden Umständen, die Ringels Patienten nannten, um Störungen der Interaktion. Damit stellt sich die Frage, welche Umstände die KO im IB verbessern oder verschlechtern, wie KO im IB als Gesamtphänomen beschrieben und verändert werden kann.¹⁰

Untersucht wurden zwei österreichische Firmen, zu denen ich durch persönliche Bekanntschaft mit leitenden Angestellten Zugang hatte. Da ich ohne offiziellen Auftrag und nur mit Billigung meiner Gewährleute arbeitete, war die Möglichkeit, verschiedenen Problemen auf den Grund zu gehen, begrenzt. Ich möchte diese Untersuchung daher als echte Fallstudie ansehen, deren Ergebnisse noch an einer größeren Anzahl von Betrieben (möglicherweise mit offiziellem Auftrag) präzisiert werden müßten.

2. Bedingungen der Kommunikation in Industriebetrieben

2.1. Die Begriffe Kommunikation und Kommunikationsproblem

Ich vertrete den von Watzlawick (1969), Searle (1971), Wunderlich (1976) u.a. entwickelten pragmatischen Kommunikationsbegriff, der Kommunikation (KO) nicht als technischen Vorgang der Informationsübermittlung, sondern primär als soziales Ereignis auffaßt. Es wird hier also ein weiterer Kommunikationsbegriff zugrundegelegt. Demnach ist davon auszugehen, daß sich jeder soziale Konflikt als Kommunikationsproblem (KP) manifestiert und umgekehrt jedes KP zumindest ein soziales Problem zur Grundlage hat. Der Inhalt des Konfliktes bzw. des sozialen Problems kann ein beliebiger Sachverhalt, eine Beziehungsstörung oder die Art der Informationshandhabung sein. Meine Hypothese ist, daß die Art der Informationshandhabung letztlich allen KPen zugrundeliegt. Als KP wird daher in der Folge jede Schwierigkeit bei der Informationshandhabung (Übermittlung, Verarbeitung, Weitergabe von Informationen) betrachtet, die im Rahmen der Kommunikation innerhalb von IB auftritt und funktionale Relevanz für die Erfüllung des Unternehmens hat.

¹⁰ Zweifelsohne hat die Gruppendynamik hinsichtlich der letzten Frage bereits relevante Antworten und Strategien parat. Der Nachteil dabei ist jedoch, daß man nicht ganze Betriebe auf Gruppendynamikseminare schicken kann und das Verfahren sehr kosten- und zeitintensiv ist. Zugleich ist der therapeutische Ansatz der Gruppendynamik in der Regel auf das Erkennen des individuellen Interaktionsverhaltens in der (Klein)Gruppe ausgerichtet. Das individuelle Interaktionsverhalten ist jedoch nicht von globalen Rahmenbedingungen der KO in der Großgruppe IB unabhängig. Es kann sich vielmehr erst unter diesen ausformen, sodaß die Untersuchung der Rahmenbedingungen erfolgreicher und nicht-erfolgreicher KO meines Erachtens eine notwendige Voraussetzung für die Verwirklichung von Erkenntnissen aus der Gruppendynamik ist.

2. Kommunikation und Organisation - Kriterien für die Untersuchung von Industriebetrieben

2.1. Allgemeine Merkmale von Organisationen/Industriebetrieben

Um KO und KP in Industriebetrieben untersuchen zu können, scheint es mir notwendig, zuerst die Besonderheiten von Organisationen (ON)/Industriebetrieben (IB) zu bestimmen, um im zweiten Schritt die allgemeinen Bedingungen für dort stattfindenden KO beschreiben zu können. Gemäß dem Titel der Arbeit taucht auch das Kriterium der Komplexität einzubeziehen.

Grundsätzlich ist in Übereinstimmung mit der Organisationssoziologie¹¹ davon auszugehen, daß IB soziale Gebilde sind aufgrund ihrer Komplexität zu den Organisationen (ON) bzw. zu den Erscheinungsformen von ON gezählt werden müssen. ON sind - vereinfacht gesagt - komplexe soziale Gruppen. Sowohl ON als auch soziale Gruppen haben das Zustandekommen durch Interaktion gemeinsam.¹² Sie sind mit Türk (1978:4f) daher primär psychische Einheiten, die "...eben nur in den Köpfen der Menschen "existieren"". Es ist eine Gruppe von Menschen, die sich aus "...primär instrumentellen Zwecken zusammensetzt, ein Handlungsprogramm entwickelt, das sich im Laufe der Zeit stabilisiert und insofern ist das Verhalten dieser Gruppe standardisiert."¹³ Daraus läßt sich ableiten, daß eine ON/ein IB objektiv feststellbare formale Aspekte wie Standorte, Mitarbeiter und Strukturen an sich hat. Strukturen bedürfen aber der Interaktion und sind sozialen Handelns, um mit Leben erfüllt werden, da ON/IB nur durch Interaktion konstituiert werden. Im Gegensatz zu beliebigem sozialen Handeln müssen ON/IB jedoch als fixierte und weithin standardisierte Interaktion angesehen werden. Für die Existenz von ON/IB wird Interaktion daher in zweifacher Weise relevant: Einerseits bedarf es der standardisierten Rahmeninteraktion, die das Unternehmen als solches konstituiert und andererseits bedarf es des funktional bestimmten sozialen Handelns innerhalb der ON/IB, um deren Bestand zu sichern. Die sozialen Beziehungen und die Funktion des einzelnen innerhalb der ON/IB sind daher in hohem Maße festgelegt. Für die Untersuchung von KO in ON/IB ist hier von Interesse, wie weitgehend die Festlegung vorgenommen wurde, wo diese erfolgte und wie groß der Spielraum der Organisationsmitglieder

Die Erstellung von Untersuchungskriterien wird durch das Zustandekommen der ON/IB durch soziales Handeln erleichtert, da dadurch jene Merkmale hergeleitet werden können, die für die Definition von Handeln an sich gelten. IB wird wie soziales Handeln a) zielgerichtet b) vorsätzlich c) bewußt d) ge-

Die Literatur zur ONtheorie ist ebenso umfangreich wie widersprüchlich. Neuberger (1977:14f) nennt als "kleinsten gemeinsamen Nenner" aller organisationstheoretischen Ansätze die Bestimmungsmerkmale "Spezialisierung", "Formalisierung" und "Hierarchisierung". Für eine Klassifikation der verschiedenen Ansätze vgl. Kieser/Kubicek (1978a/1978b).

Auf die Probleme der Abgrenzung von ON und sozialer Gruppe soll hier nicht eingegangen werden.

Zit. nach Türk (1978), S. 4

ordnet e) kontrolliert und f) erwartungsgesteuert¹⁴ und verglichen mit einer beliebigen sozialen Gruppe eher "abstrakt", womit der größere Formalisierungsgrad der sozialen Beziehungen innerhalb einer ON gemeint ist. Die Kriterien zur Bestimmung von sozialem Handeln kann man in Untersuchungsfragen zur KO in IB umwandeln: a) Sind Ziele des Unternehmens vorhanden und welche? b) Wie bewußt sind sie den einzelnen Mitgliedern? c) Wie vorsätzlich - durch Pläne und ausformulierte Strategien - werden die Ziele verfolgt? d) Wie ist der innere Aufbau des Betriebes e) Wie stark ist das Verhalten der einzelnen Mitglieder kontrolliert und formalisiert? f) Wie sehr bestimmen zu erfüllende Vorgaben das Verhalten und ist damit eine von außen auferlegte Erwartungsgesteuertheit verbunden?

Präzisiert man diese Fragen, ergibt sich, daß ON/IB aus bestimmten Anlässen und für bestimmte Zwecke gegründet werden und meistens ganz wenige, eingeschränkte Ziele verfolgen. Im Falle der IB sind dies in der Regel das Erzeugen und Vermarkten bestimmter Waren und das Erzielen von Gewinn, obwohl es daneben von Fall zu Fall noch andere Ziele und Zwecke geben kann.¹⁵ Da hier aber komplexe IB untersucht werden sollen, ist nach Hall et.al. (1967:905) noch zu berücksichtigen, ob und wieviele unterschiedliche organisatorische Zwecke und Aktivitäten zum selben Zeitpunkt verfolgt werden. IB sind durch ihre Einbettung in die Ökonomie eines Landes, primär zweckgebundene, an der Erzielung von wirtschaftlichem Gewinn orientierte ON. Sie unterliegen dabei verschiedenen, oft nicht unmittelbar steuerbaren Einflüssen (Weltmarktentwicklung, Währungsschwankungen, Kreditbedingungen etc.), die aber verarbeitet werden müssen, um den Bestand des Unternehmens durch Erzielen von Gewinn sichern zu können. Bei der Verarbeitung dieser Umweltinformationen kommt es ganz wesentlich darauf an, daß die ONs- und Kommunikationsstrukturen innerhalb des Betriebes funktionieren, da es sonst zu Fehlverhalten und damit zu wirtschaftlichem Mißerfolg kommt. Das starke Ausgesetztsein gegenüber dem Markt (=Umwelt) ist zugleich einer der wichtigsten Faktoren, der IB beispielsweise von staatlichen Bürokratien oder anderen ON unterscheidet.

Aufgrund der Komplexität heutiger industrieller Produktion und Vermarktung wird in der Regel arbeitsteilig (nicht jeder macht alles) vorgegangen, wodurch jedes Mitglied bestimmte Teilaufgaben übertragen bekommt, für die es kompetent und ansprechbar ist. Es kommt dadurch zur Funktionsaufteilung, die Auswirkungen auf der horizontalen Ebene einer ON (=Arbeitsteilung innerhalb desselben Arbeitsbereiches) und auf der vertikalen Ebene in Form der Trennung von sog. Kopf- und Handarbeit bzw. planenden und ausführenden Tätigkeiten hat. Arbeits- und Funktionsteilung sind die Grundlage der Struktur eines IB, die in der Regel in Organigrammen festgehalten wird. Für meine Zwecke ist dabei das Ausmaß der Arbeits- und Funktionsteilung von Interesse, für die nach Hall et.al. (1967:905) die Anzahl der Hauptabteilungen und der Unterabteilungen pro Hauptabteilungen ein Indikator ist. Zugleich spielen auch Größe und räumliche Ausdehnung eines Betriebes eine Rolle, die an a) der Anzahl der Mitarbeiter, b)

¹⁴ Vgl. Hoefert (1985), S. 123.

¹⁵ Vgl. dazu Gabele (1981) und Hahn (1985).

der Anzahl der Firmenstandorte, c) der Entfernung zwischen den einzelnen Betrieben untereinander und zur Hauptverwaltung, d) der Verteilung des Personals auf die einzelnen Standorte und die einzelnen Abteilungen ablesbar ist. Diese Faktoren bestimmen den Aufbau eines IB und stellen den äußeren Rahmen der KO dar. Sie sind darüber hinaus Indikatoren für die Komplexität eines IB.

Die ONsstruktur, d.h. Aufgabenzuteilung und Kompetenzabgrenzung, vermittelt viel an Informationen über die formalen Kommunikationswege und das Selbstverständnis eines Betriebes, Grundsätzlich kann ein IB als eine sog. Linien-, Stab-Linien-, funktionale oder Matrix-ON aufgebaut sein und trotz der darüber hinaus existierenden Vielfalt an organisatorischen Ausprägungen in der Praxis dem Grundtypus bürokratischer und assoziativer ON zugeordnet werden¹⁶. Matrix- und Linienorganisation stehen einander als paradigmatisches Gegenteil gegenüber, da erstere keine hierarchische Differenzierung in verschiedene Ebenen kennt und die Kompetenzen (zumindest in der Theorie) durch Teamarbeit geklärt werden, sodaß sehr enge Kommunikationsnetze (Rad, Vollnetz etc.) entstehen, während letztere nicht nur durch ausgeprägte Hierarchien, Zentralisierung von Informationen und Entscheidungen sondern auch durch Distanz zwischen den Mitarbeitern und durch Rollenrigidität gekennzeichnet sind. Dadurch entstehen Kommunikationsstrukturen in Form der sog. Kette bzw. des sog. "Y".

2.2.2. Informationsteilung und Machtstrukturen

Die Faktoren Arbeits- und Funktionsteilung (Spezialisierung) haben aber auch Informationsteilung zur Folge, die im Zusammenspiel mit anderen Faktoren (Fachwissen, Durchsetzungsvermögen, Gruppengröße, Umwelteinflüsse etc.) als das wichtigste Bestimmungsmerkmal der ON/IB angesehen werden muß. Im Zusammenspiel mit der Funktionsteilung bewirkt dieser Faktor die Herausbildung von Hierarchien und typischen Kommunikationsstrukturen (= Wer mit wem, was, wann, wie bespricht oder besprechen kann), die zusammen wiederum die Grundlage für die Herausbildung von Macht sind. Wesentlich ist daran, daß nicht jedes Organisationsmitglied im Rahmen seiner Arbeit über a) dieselben Informationen und aufgrund der Hierarchisierung b) nicht über gleich viel Informationen verfügt, und dies um so mehr, je kleiner das persönlich überblickte Arbeitsfeld ist, je stärker die Arbeit in Teilarbeiten zergliedert und je tiefer man in der Hierarchie angesiedelt ist. Die Arbeit wird dadurch c) (von oben nach unten abnehmend) unterschiedlich stark sinnhaft empfunden, da nicht mehr klar ist, inwieweit die jeweilige Tätigkeit zum Erreichen des Gesamtziels der ON beiträgt, was d) zur Folge hat, daß die Erwartungsgesteuertheit, Kontrolliertheit und Eigenbestimmtheit des Handelns von Organisationsmitgliedern unterschiedlich stark ist. Sie wird jedoch um so schwächer ausgeprägt sein, je deutlicher jemand von Arbeits- und Informationsteilung betroffen ist. Konkret bedeutet das, daß die Identifikation mit der ON von oben nach unten abnimmt, da sinnentleerte Arbeit als entfremdend (außenbestimmt) wirkt und

¹⁶ Vgl. dazu Hill et al. (1976), S. 212.

Verdinglichung der Beziehung zur Tätigkeit und zu Menschen zur Folge hat. Die Tiefe hierarchischer Strukturen ist daher ein ganz entscheidender Faktor für KO und soziales Handeln im IB, da sie der Schlüssel für die Handhabung von Informationen ist und zusammen mit dem Faktor "Führungsstil" das Verhalten der Organisationsmitglieder wesentlich mitbestimmt.¹⁷ Sie ist darüber hinaus auch ein wichtiges Maß betrieblicher Komplexität, die sich unter anderem an der Anzahl der hierarchischen Ebenen in jeder Abteilung im Verhältnis zur Gesamtzahl der Abteilungen ablesen läßt.¹⁸

Hierarchie, Macht und Rang sind parallele Erscheinungen, die massive Auswirkungen auf die Art der Informationshandhabung haben und sich in den ONsstrukturen niederschlagen. Für die Untersuchung gilt es daher nicht nur die ONsstruktur hinsichtlich der Kommunikationswege und -netze zu untersuchen, sondern auch hinsichtlich des Faktors formeller und informeller Macht, da diese vielfach als Störfaktor wirkt.¹⁹ Macht ist aus handlungstheoretischer Sicht betrachtet, die Größe des Handlungsraumes einer Person in bezug auf andere Personen. Dieser Handlungsraum umfaßt das, was eine Person auf der Basis einer Beziehungsdefinition in Hinblick auf eine andere tun kann²⁰, und ist somit das reale Handlungspotential einer Person oder ihre tatsächliche "Macht".

Die Quelle dafür ist die Definition der Beziehungen zwischen Interaktionspartnern, die durch Gewalt, formelle Zuschreibung, fachliche Legitimation oder die Kombination dieser Kriterien zustandekommen kann. Da Hierarchie, Macht und Rang parallele Erscheinungen sind, sind die Handlungsräume hierarchisch "hoher" Personen in der Regel groß, die der weiter "unten" angesiedelten entsprechend klein(er). Wesentlich ist nun aber, daß mit dem jeweiligen Handlungsraum und dem damit verbundenen Handlungspotential die Handhabung und der Zugang zu Informationen variiert. Denn je "höher" jemand in der Hierarchie angesiedelt ist, um so größer ist der potentielle Zugang zu Informationen.²¹ Zwar wird dadurch in der Regel die Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen vergrößert, zugleich aber auch die Möglichkeit geschaffen, Informationen in mißbräuchlicher Weise zu handhaben oder zu manipulieren und dies um so eher, je mächtiger Organisationsmitglieder sind, je exklusiver der Zugang zu (Schlüssel-) Informationen ist und je widersprüchlicher die Interessen zwischen den (führenden) Unternehmensmitgliedern sind.

 17 Vgl. dazu Piber (1978:256), der nachweisen konnte, daß mit dem Faktor "Partizipation" eine Reihe von Korrelationen der Betriebskultur verbunden sind.

18 Vgl. dazu wiederum Hall et al. (1967), S. 905.

19 Vgl. dazu die große Anzahl von Publikationen zu diesem Thema. In besonderen aber Dörler (1985), Filius (1985).

20 Vgl. dazu vor allem Halliday (1978).

21 Je autoritärer der Führungsstil einer leitenden Person ist, um so geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie vermeintlich "unangenehme" Informationen erfährt. Dem Informationszugang sind also auch auf den oberen Etagen Grenzen gesetzt.

Verscharft wird dieses Problem noch durch das Vorhandensein der schon weiter oben erwähnten informellen Machtpotentiale, die zu zusätzlichen Verzerrungen im Organisationsgefüge und in der Informationshandhabung des IB führen können.

2.2.3. Art der Informationshandhabung und Führungsstil

Von Relevanz dürfte auch sein, wie Informationen in einem Unternehmen gehandhabt werden. Auszugehen ist davon, daß sich um so eher formelle und informelle Machtklügel und nicht-kooperative Verhaltensformen ausprägen, je tarker der Zugang zu Informationen monopolisiert, partialisiert und mit besonderen Bedingungen verbunden ist, da dann Information zum Privileg wird, was in der Folge Störungen von Partizipation und Sinnggebung mit sich bringt. Dieser Umstand wirkt sich nicht nur auf den sozialen Umgang innerhalb der Gruppe aus, sondern auch auf die Ausbildung von Hierarchien (Wer hat das Privileg des Zutritts zu welcher Information?). Je deutlicher die ONsstruktur eines IB dem Grundtyp einer bürokratischen ON entspricht, um so eher werden autoritäres bzw. patriarchalisches Verhalten sowie die Konzentration der Entscheidungskompetenz bemerkbar sein. Der Zugang zu Informationen, die selbständige Handhabung von Informationen sowie das Ausmaß, Entscheidungen beeinflussen zu können, geben nicht nur Auskunft über das Handlungspotential eines einzelnen ONsmitglieds, sondern auch darüber, ob eher partnerschaftliche oder eher hierarchisch gestaltete Arbeits- und Umgangsformen vorherrschen.²² Diese verfestigen sich als Einstellungen, Werte, Vorannahmen und Normen der Organisationskultur (Betriebsklima) und umfaßt das, was als "normal" und "üblich" empfunden wird. Hier zeigen eine Reihe von Untersuchungen wie z.B. Piber (1979:237), daß Mitarbeiter das Betriebsklima um so besser einstufen,

In diesem Zusammenhang sind einige Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen interessant. So fanden Piber (1979) und Uray (1978) anhand von mehr als 100 österreichischen Mittelbetrieben heraus, daß zwischen dem allgemeinen Informationsverhalten in IB, dem Führungsverhalten und dem Betriebsklima signifikante Zusammenhänge bestehen. Es zeigte sich, daß die Informationsversorgung (Uray, 1978:44) der Mitarbeiter durch Vorgesetzte in IB mit organisatorischen Regelungen (Organigramm, Dokumentation der Ablauforganisation, Stellenbeschreibungen etc.) als signifikant besser empfunden wurde und die Mitarbeiter häufiger an Besprechungen teilnahmen. Zugleich konnten positive Zusammenhänge zwischen dem Umfang organisatorischer Regelungen und dem Arbeits- und Betriebsklima festgestellt werden. Es wurde in Firmen mit expliziten organisatorischen Regelungen insgesamt als menschlicher, vom Führungsstil als eher mitarbeiterorientiert eingestuft. In informationsorientierten Firmen werden soziale Faktoren wie "Anerkennung" für wichtiger gehalten, was Piber (1979:227) vermuten läßt, daß dies zusammen mit dem häufigeren Kontakt zwischen Chefs und Mitarbeitern die Ursache dafür sein dürfte, daß die Chefs von den Mitarbeitern positiver gesehen werden. Das Vorhandensein einer institutionalisierten Informationsstelle, die es in 46% der IB gab, stellte sich als entscheidend für das Zustandekommen einer regelmäßigen Informationsversorgung heraus. In diesen IB sind nicht nur die Kompetenzen genauer geregelt, es finden auch häufiger Mitarbeitergespräche statt und das Verhältnis zwischen Chefs und Mitarbeitern wurde als signifikant besser eingestuft.

je häufiger sie in Entscheidungsprozesse einbezogen wurden, was in Einklang mit Ergebnissen von Seashore (1971) und Burns (1967) steht, die an sieben IB feststellten, daß sich die Unternehmen um so besser an wechselnde Situationen anpaßten, je mehr sich die Manager Zeit für verbale Kommunikation nahmen. Sashkin (1975:157) meint, daß ein Großteil der Forschung zeigt, daß ein Mehr an KO zu höherer organisatorischer Wirksamkeit führt. Piber (1979:156) fand weiters, daß das innerbetriebliche Vorschlagswesen mit der Bereitschaft zur Zusammenarbeit, der Anzahl der abgehaltenen Besprechungen, dem Entgegenkommen der Chefs und dem Faktor "Verantwortungsübergabe" und "Informationsversorgung" positiv korrelierte. All dies bestätigt nur die Untersuchung von Gibb (1972), wonach für den Aufbau einer günstigen ONs- und Kommunikationsstruktur psychologisch vier Prinzipien von entscheidender Bedeutung sind: Vertrauen, Offenheit, Vorstellungskraft und Unabhängigkeit. Allerdings werden in der entsprechenden soziologischen und psychologischen Literatur zu ON auch noch eine Reihe von anderen Grundfaktoren genannt, die ein sehr uneinheitliches Bild ergeben. Hier sollen nur noch die Faktoren von Türk (1976) erwähnt werden, der ein sehr umfassendes Konzept vorgelegt hat, demzufolge Kommunikationsstörungen besonders dort erwartet werden können, wo ON-Strukturen pathologisch verformt sind. Sie sind dann durch Überkomplizierung, Übersteuerung oder Überstabilisierung gekennzeichnet. Strukturen können demnach so beschaffen sein, daß bestimmte Stellen überlastet bzw. überfordert, unsicher oder in Widerstreit miteinander sind. Aber auch Unterforderung, rigide Kontrolle, Behinderung oder repressive Normen sind zusammen mit Verdinglichung bzw. Verselbständigung von ONsteilen zu den pathologischen Erscheinungen zu zählen. Nach Türk (1976:156) resultieren daraus Orientierungs-, Motivations-, Identitäts-, Konformitäts-, Abstimmungs-, Etablierungs- oder Kooperationsstörungen im Verhalten der ONsmitglieder. Sie sind als reale Erscheinungsformen und Resultate der Kommunikationsprobleme anzusehen. Die Untersuchung der KP in IB muß daher die Strukturen der Betriebe, das dort herrschende Selbstverständnis und die Form der Informationshandhabung erfassen, um zu stichhaltigen Aussagen zu kommen.

2.2.4. Zusammenfassung der Kriterien zur Untersuchung von KO in IB

2.2.4.1. Erfassung von Aufbau und Organisationsstruktur des IB (Arbeits- und Funktionsteilung):

- a) Welche Ziele verfolgt das Unternehmen und sind diese den Mitarbeitern bekannt?
- b) Wie viele unterschiedliche Organisationszwecke und organisatorische Aktivitäten existieren zum selben Zeitpunkt?
- c) Gibt es explizit ausformulierte Pläne und Strategien, um diese Ziele und Zwecke zu erreichen? In welchem Ausmaß sind diese den Mitarbeitern bekannt?
- b) Gibt es unterschiedliche Firmenstandorte und wie groß ist die Entfernung der Standorte zur Hauptverwaltung?
- c) Wie ist das Personal auf die einzelnen Niederlassungen und auf die einzel-

nen Abteilungen verteilt?

Wie viele Hauptabteilungen und Unterabteilungen pro Hauptabteilung gibt es und wie groß ist die Anzahl der hierarchischen Ebenen in jeder Abteilung im Verhältnis zur Gesamtzahl der Abteilungen; (=Tiefe der Hierarchie)

Wie stark ist die Abgrenzung der einzelnen Ebenen voneinander, und wie selbständig sind die Organisationseinheiten?

Existieren informelle Machtkonzentrationen bzw. informelle Gruppen?

Gibt es überlastete oder unterforderte Stellen?

Gibt es Stellen, die miteinander in Widerstreit oder über ihre Aufgaben unsicher sind?

2.4.2. Erfassung der Informationshandhabung und des Ausmaßes der Informationsteilung

Ausmaß der Dokumentation der ON: Organigramm, Aufgabenabgrenzung, Stellenbeschreibungen;

Ausmaß der schriftlichen Fixierung von Regeln, Normen, Aufgabenbereichen und Anweisungen;

Ausmaß der Formalisierung (und vorgeschriebenen Schriftlichkeit) der KO innerhalb des Betriebes

Ausmaß und Form der Informationsteilung (Teilung von planenden und ausführenden Arbeiten), d.h. Ausmaß der Zentralisierung der Entscheidungskompetenz bzw. Ausmaß der Einbindung unterer Ebenen in Planungs- und Entscheidungsprozesse;

Gibt es strukturell bedingte Möglichkeiten zur Bildung von Informationsmonopolen und existieren solche?

Wie werden Informationen üblicherweise übermittelt? Existieren institutionalisierte Anlässe zum Informationsaustausch?

Gibt es eine institutionalisierte Informationsstelle und wie ist das Verhältnis von schriftlicher und mündlicher KO?

Sind die Mitarbeiter/fühlen sie sich ausreichend informiert?

2.4.3. Erfassung des Kommunikations selbstverständnisses im Betrieb - Handlungsnormen/Führungsstil

Zugang zu Vorgesetzten und Bedingungen der Kontaktaufnahme;

Kontaktmöglichkeit mit Kollegen und anderen Abteilungen;

Möglichkeit, bei Vorgesetzten und Kollegen Probleme bzw. Anliegen einbringen und lösen zu können;

Das Selbstverständnis innerhalb und zwischen den Gruppen und Abteilungen: Kooperation oder Konkurrenz?

Wie stark ist die Identifikation mit Arbeit und Betrieb bzw. das Zusammengehörigkeitsgefühl?

Gibt es Tabus, unlösbare Zwänge und Angst?

- f) Wie stark wird das Verhalten kontrolliert und gibt es repressive Normen?
 h) Besteht die Möglichkeit, anderen Meinungen zu zeigen und offen zu äußern?

3. Der Ablauf der Untersuchung

Untersucht wurden zwei Betriebe im Raum der steirischen Landeshauptstadt Graz. Ich war dabei auf den guten Willen leitender Angestellter der untersuchten Betriebe angewiesen, da ich keinen offiziellen Auftrag hatte und die Interviews während der Arbeitszeit stattfinden mußten. Es konnte daher auch nicht allzuviel verlangt werden. Die Ergebnisse sind meines Erachtens durch übereinstimmende Aussagen verschiedener Gesprächspartner repräsentativ. Die untersuchten Firmen waren:

- a) Ein Konzern der Schuh- und Lederindustrie mit 2500 Mitarbeitern - Marktleader seiner Branche in Österreich.
- b) Ein Maschinenbaubetrieb mit ca. 250 Mitarbeitern, der Holzbearbeitungsmaschinen herstellt und Zweigwerk eines Unternehmens in der BRD ist. Die Untersuchung eines weiteren Maschinenbauunternehmens mit 1400 Mitarbeitern wurde zwar in Angriff genommen, scheiterte aber letztlich an der Komplexität des Betriebes und am Umstand, daß nach einer schweren Krise ein Neuanfang gesucht wird, sodaß meine Tätigkeit nicht gerade heiß erwünscht war.

Der Untersuchungsablauf bestand aus folgenden Schritten:

1. Analyse der Organigramme hinsichtlich Arbeits- und Funktionsteilung sowie Ausbildung der Hierarchie und Komplexität des Betriebes;
2. Interviews mit leitenden Angestellten und Arbeitern von Abteilungen über die Rahmenbedingungen der KO sowie über das Selbstverständnis und Alltagswissen im Betrieb. Damit sollten formelle und informelle Handlungsnormen festgestellt werden.
3. Absicherung der Aussagen durch eine begleitende Fragebogenaktion, die die Informationsteilung und -handhabung im IB genauer untersuchte.²³
 Den Befragten lagen die weiter oben aufgelisteten Kriterien zugrunde, die jedoch nicht wörtlich abgefragt wurden.

²³ Der Fragebogen ist mehr als fünf Seiten lang und kann aus Platzgründen leider nicht veröffentlicht werden. Er umfaßte Fragen und Aussagen auf der Basis der Untersuchungskriterien. Die Befragten hatten eine Skala zur Auswahl, anhand der sie ankreuzen konnten, inwieweit die Aussage/Frage zutrif.

4. Die Untersuchungsergebnisse

4.1. Firma 1) - Schuhkonzern

1. Organisationsstruktur und Aufbau des Betriebes

Es handelt sich um einen Betrieb, der im Besitz einer weitverzweigten Familie ist. Der Vorstand besteht aus drei Personen - dem Seniorchef und zwei Söhnen. Zwischen ihnen gibt es eine globale Aufgabenteilung entsprechend der Schraffierung im Organigramm. Die ONsstruktur ist die einer Stab-Linien-ON, da die zweite ONsebene aus Stabsabteilungen wie Personal, Großhandel, Recht, Rechnungswesen, Werbung und Disposition besteht, die für den Gesamtkonzern zuständig sind. Die Hierarchie besteht aus fünf bis sechs Ebenen, nämlich: a) Vorstand, b) Stabsbereichsleiter, c) Abteilungsleiter, c) Unterabteilungsleiter, d) Angestellte. In den Produktionsbetrieben ist die Gliederung etwas anders: a) Verantwortliches Vortandsmitglied, b) Betriebsleiter, c) Obermeister, d) Meister, e) Vorarbeiter, f) Arbeiter.

Wesentlich ist aber, daß diese Hierarchisierung zugleich durch die starke Betonung des Selbständigkeitsprinzips der Einzelbetriebe und Abteilungen zum Teil wieder aufgehoben bzw. relativiert wird. Das Unternehmen entspricht in vielen Punkten dem des sog. "assoziativen" Grundtyps, da jede der Groseinheiten durch organisatorische Maßnahmen zum selbständigen Handeln gezwungen ist. Zu diesen Maßnahmen gehört, daß jeder Betrieb eine eigene Betriebsabrechnung zu erstellen hat und auch über ein eigenes Budget verfügt, das er jeweils für ein Halbjahr selbst ausarbeitet, jedoch mit der Geschäftsführung absprechen muß. Die Verselbständigung der Abteilungen erfolgt in der Weise, daß vom Vorstand Ziele vorgegeben werden, diese aber mit den Betroffenen abgestimmt sind. Die Abteilungen sind dann aufgefordert, einen Plan auszuarbeiten, der wiederum mit der Geschäftsleitung abgesprochen wird. Innerhalb dieses Plans kann sich die Abteilung dann frei bewegen und alle zur Durchführung notwendigen Maßnahmen ergreifen. Die Folge davon ist deutlich spürbare Konkurrenz zwischen den Betrieben und Abteilungen, da über die Betriebsabrechnungen eine monatliche Rückmeldung an den Einzelbetrieb und an den Vorstand erfolgt und daran der Rang des jeweiligen Betriebs in bezug auf die Erfüllung der gesetzten Ziele erkennbar wird. Das Prinzip der Selbständigkeit ist den leitenden Angestellten stark im Bewußtsein. Weniger stark ist es bereits auf der Ebene der nicht-leitenden Angestellten und kaum verankert bei den Arbeitern. Auffallend ist aber, daß den Mitarbeitern keine Firmenziele bekannt sind und meine diesbezügliche Frage nur Verblüffung auslöste. Wohl existieren Pläne und Zielvorgaben für einzelne Abteilungen und Betriebe, nicht aber für das Unternehmen als Ganzes, was für ein Unternehmen dieser Größenordnung erstaunlich ist. Allerdings wird die Geschäftsleitung dafür gelobt, daß sie den einzelnen Abteilungen und Betrieben sehr genaue Ziele vorgibt, was echt erleichternd sei und man daher keine Probleme mit dem Ausdenken von Strategien habe.

Das Personal ist ziemlich gleichmäßig auf die einzelnen Standorte verteilt, die Entfernung zwischen diesen ist gering (max. 50km). Die dezentrale Grundstruktur scheint keine nennenswerten Probleme mit Außenstellen zu verursachen - zumindest wurden solche von keinem Gesprächspartner erwähnt. Die Arbeitsteilung ist unterschiedlich stark durchgeführt. Während in den Produktionsbetrieben Fließbandarbeit mit der heute üblichen Aufsplitterung in kleinste Arbeitsschritte vorherrscht, ist es in anderen Abteilungen üblich, daß quasi "jeder alles macht" (z.B. in der Dispositionsabteilung). Im Normalfall sind die Arbeitsbereiche jedoch klar festgelegt und um so enger, je tiefer die Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt sind.

2. Informationshandhabung und Informationsteilung

a) Dokumentation der ON und Abgrenzung der Ebenen unter einander: Für das gesamte Unternehmen existiert ein genaues Organigramm, das die Zuständigkeiten (in nicht-schriftlicher Form) festlegt. Stellenbeschreibungen mit einem persönlichen Laufprofil gibt es erst seit kurzem und auch nicht in allen Fällen. So verfügt etwa keiner der 26 Angestellten der Dispositionsabteilung über eine Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung, aufgrund der intensiven KO und dem direkten Kontakt zu den Vorgesetzten kommt es aber zu keinen Abgrenzungsproblemen.

b) Formalisierung und Ausmaß der KO: An ständigen Treffen gibt es: a) Ein Dienstagstreffen leitender Angestellter (Abteilungsleiter), an dem Angestellte verschiedener Abteilungen teilnehmen. b) Regelmäßige ein- oder zweiwöchige Treffen innerhalb der Abteilungen (die Frequenz variiert je nach Abteilung); c) Tägliche Meisterbesprechungen im Beisein des Betriebsleiters bzw. eines Teils des technischen Personals in den Produktionsbetrieben; d) Je nach Anlaß Treffen zu variierenden Zeiten, die besonders bei Projektteams häufig vorkommen; e) Einmal pro Saison eine Modellpräsentation der zu produzierenden Schuhe für alle Arbeiter und Angestellten; g) Ein sog. "Treffen am Kamin", zu dem von der Geschäftsführung ausgewählte Personen von Fall zu Fall eingeladen werden. Hier ist anzumerken, daß es zwischen Angestellten häufige Kontaktaufnahmen und einen recht intensiven Informationsaustausch gibt. Bei den Arbeitern ist das Gegenteil der Fall: Aufgrund der Fließbandarbeit ist Kontaktaufnahme und Informationsaustausch nur beschränkt möglich und bedingt durch die Arbeit im Akkordlohn vor dem Hintergrund von Sollzahlen weder von den Arbeitern, noch von der Betriebsleitung erwünscht. Schließlich behindert KO durch ihren Zeitaufwand (scheinbar) die Produktion und schmälert somit das Einkommen. Wenn KO zwischen Arbeitern stattfindet, beschränkt sie sich fast ausschließlich auf das Fachliche und läuft zudem noch sehr oft über einen Vorgesetzten (besonders bei Konflikten), sodaß die Behauptung zulässig ist,

daß die Arbeiter von der KO im Betrieb ausgeschlossen sind bzw. primär Objekt der KO, nicht aber Subjekt von KO sind. Einzige Ausnahme dazu sind die beiden "Qualitätszirkel".²⁴

Ein besonders auffallendes Merkmal der KO dieses IB ist, daß auf schriftliche KO sehr wenig Wert gelegt wird und der bürokratische Aufwand so klein wie möglich zu halten versucht wird. Schriftlich werden folgende Informationen weitergegeben: 1) Rundschreiben bzw. Anschläge mit allgemeinen Informationen, die alle Mitarbeiter betreffen. Dazu gehören Urlaubs-, Einarbeitungs- und Schließungstermine innerhalb der Firma und innerhalb von Einzelbetrieben. 2) Beschlüsse von Abteilungsbesprechungen, die festhalten, welche Arbeiten anfallen, welche Projekte beschlossen wurden und welche Maßnahmen zu treffen sind. Die gewählte Form ist die des Beschlußprotokolls. 3) Kurze Berichte (max. zwei Seiten, vierzehntägig) der Abteilungen an die Geschäftsleitung, über den Stand der Arbeit. 4) Beschreibungen von Arbeitsabläufen (z.B. am Fließband bzw. in der EDV-anlage).

Schriftlich sind auch Listen mit Produktbeschreibungen bzw. Lagerbeständen etc. 5) Änderungen von Arbeitabläufen oder bisher üblichen Routinen. Dazu gehören spezifische Anweisungen im Produktionsbereich, wo z.B. einem bestimmten Meister ein Abweichen von bisherigen Festlegungen (bestimmte Sohle, Kappe, Material etc.) mitgeteilt wird oder wenn Änderungen im Betriebssystem der EDV-Anlage vorgenommen werden etc. Der größte Teil der schriftlichen KO ist überhaupt auf solche Anlässe beschränkt, d.h., daß die schriftliche KO so gering wie möglich gehalten wird und primär der Dokumentation dauerhafter Regelungen dient. Das Aushandeln dieser Regelungen wird jedoch ausschließlich informell und mündlich vorgenommen. Es gibt daher weder ein Formularwesen, noch ein Ansuchenwesen. Wenn jemand von einer anderen Abteilung etwas will, wird dies telefonisch oder im direkten Kontakt erledigt. Die Folge davon ist, daß z.B. die Dispositionsabteilung mit 26 Mitarbeitern nur über eine Sekretarin verfügt und leitende Angestellte die wenigen Schriftstücke in der Regel selbst schreiben. So hat etwa der Personalchef keine eigene Sekretärin. Dies wurde jedoch durch den intensiven Einsatz von EDV erleichtert, da in den Abteilungen Terminals aufgestellt wurden.

3. Kommunikationselbstverständnis

Alle Befragten gaben übereinstimmend an, daß man sich ohne Hemmungen über Arbeitsprobleme mit seinen Kollegen unterhalten könne, aber auch offen seine Meinung sagen und widersprechen könne, dies aber manchem Gesprächspartner gegenüber besser nicht tut. Zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern gibt es kaum Abgrenzungen und übereinstimmend wurde behauptet, daß man offen seine Meinung zu Sachproblemen sagen könne, was in manchen Abteilungen soweit geht, daß der Abteilungsleiter von den Mitarbeitern überstimmt werden kann. Hier

²⁴ Dabei handelt es sich um betriebsinterne Produktionsteams, die im Rahmen der Produktion selbstbestimmt arbeiten und ihre Arbeit bzw. die Produktionsabläufe auch selbst planen können.

gibt es aber starke Unterschiede zwischen den Abteilungen sowie zwischen Arbeitern und Angestellten, da letztere große Möglichkeiten haben, sich einzubringen, während die der Arbeiter sehr eingeschränkt und von diesen zum Teil auch gar nicht erwünscht sind. Der Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird übereinstimmend als gut bezeichnet, man ist mit dem Ausmaß des Kontakts zufrieden und könne seine Anliegen immer vorbringen und finde auch genügend Verständnis für seine Probleme. Wesentlich ist, daß es prinzipiell keine formalen Hindernisse gibt, um mit dem Vorgesetzten in Kontakt zu treten, d.h. es müssen keine speziellen Gesprächstermine vereinbart werden und wenn man etwas wolle, gehe man ganz einfach hin. Seitens der Geschäftsführung herrscht das Selbstverständnis vor, daß man nichts zu verbergen habe und betreibt daher nach außen eine betont offene Informationspolitik, was dazu führt, daß sogar führende Mitarbeiter ausländischer Konkurrenten eine Schulung erhalten und an allen Besprechungen teilnehmen können. Eine mir nicht mehr ganz verständliche Offenheit, wie ich zugeben muß. Interessant ist, daß, je tiefer der Befragte in der Hierarchie angesiedelt war, um so häufiger wurde angegeben, daß der Zusammenhalt im Betrieb gering sei und es Konkurrenz zwischen den Betrieben gäbe.

4. Kommunikationsprobleme

Aus all dem geht hervor, daß das Betriebs- und Kommunikationsklima sehr entspannt ist und keine Dauerkonflikte vorhanden sind. Als eines der häufigsten KP stellte sich die "Unvereinbarkeit zwischen Personen" heraus und dies sowohl zwischen Personen auf gleicher als auch unterschiedlicher Ebene der Hierarchie. Gründe dafür sind persönliche Antipathie, Nachlässigkeit, überdurchschnittliche Vergeßlichkeit bzw. Vorbelastung der Beziehung etc. Beklagt wird auch mangelnde Informationsweitergabe in bezug auf Pläne, Termine u.dgl. Hier scheint die dezentrale Struktur des Betriebes Ursache für Koordinationsstörungen zu sein, da es vorkomme, daß z.B. eine neue Filiale eröffnet werden soll, die Betroffenen jedoch nicht oder nicht rechtzeitig informiert werden, wodurch sich das Unternehmen oft erst in einer späten Phase der Planung als undurchführbar oder durchführbar herausstellt. Eine zentrale Informationsstelle könnte hier sicherlich Abhilfe schaffen. Eine weitere Quelle von KP ist ein gewisser Mangel an betriebsinterner Schulung und geregelter Informationsweitergabe innerhalb der Abteilungen. Bedingt durch Neuzugänge und Fluktuationen kommt es in manchen Abteilungen vor, daß durch die relativ geringe Dokumentation von Arbeitsverfahren und Techniken das Wissen darüber mit jedem neuen Mitarbeiter und im Laufe der Zeit immer geringer wird. Zwar wird versucht, dies durch eine zweijährige Facharbeiterausbildung bzw. durch Gratiskurse für Lehrlinge und Angestellte zu verbessern, doch gäbe es hier noch einiges zu tun. Typischerweise kommt es immer wieder zwischen eng miteinander in Kontakt stehenden Abteilungen zu Reibereien, wenn Termine nicht eingehalten, Produktionsverzögerungen etc. eintreten bzw. zur Planung notwendige Informationen nicht rechtzeitig übermittelt werden. Trotz der intensiven KO im Unternehmen gibt es auch dort Beispiele für die Bildung von Informa-

tionsmonopolen und hermitenhaften Abkapselungen. So verschloß etwa der Leiter des Rechnungswesens sämtliche Unterlagen über die Gehälter und Löhne aller Beschäftigten, einschließlich der für die Auszahlung notwendigen EDV-Codes im Safe und ließ nicht einmal die engsten Mitarbeiter an diese heran. Hermitenhaft zu bezeichnen war auch die Abkapselung einer Materialbeschaffungsteilung, die weder neue Mitarbeiter aufnahm, noch Lust und Neigung zeigte, ihre Arbeitsformen und Abteilungsstrukturen zu verändern. Sie mußte mittels Einführung von EDV, der Einstellung neuer Mitarbeiter und die Dezentralisierung der Arbeitsorte von oben her aufgelöst werden. Ein weiterer Punkt von KP sind leitende Angestellte mit langjähriger Betriebszugehörigkeit und guter fachmännischer Qualifikation, jedoch geringer Anpassungsfähigkeit und katastrophalen Leitungseigenschaften. Sie wirken sich zum Teil verheerend auf die gesamte Abteilung bzw. auch auf angrenzende Abteilungen aus. Hierher gehört etwa der Leiter der EDV-Abteilung, der zwar ein ausgezeichnete Computerfachmann ist, aber die Gabe hat, in seinen Ausführungen allen unverständlich zu sein. Diese Problemfälle werden folgendermaßen "gelöst": sofern der Betreffende kurz vor der Pensionierung steht, läßt man ihn "aussterben", d.h. ein Teil seiner Aufgaben wird in Rücksprache mit ihm anderen Personen übertragen und so der Einfluß und die Auswirkungen gemildert. Schwieriger ist es schon, wenn eine altersbedingte Lösung nicht möglich ist. Hier kommt es vor, daß der Leiter von übergeordneten Stellen übergangen wird und andere Gesprächspartner gesucht werden, was natürlich massive Beziehungsprobleme mit sich bringt.

Wesentlich ist, daß die Grundhaltung der leitenden Schichten des Betriebes auf Kooperation ausgerichtet ist und dies auch durch regelmäßige Gruppendynamik-Seminare gefördert und als "Teamedanke" auch wirklich in die Praxis umgesetzt wird. Daß diese Seminare tatsächlich Wirkung gehabt haben, zeigt sich auch am Sprachgebrauch, da man gewohnt ist, vom "Team der Herrenschuhfabrik" zu sprechen. Generell ist jedoch zu sagen, daß die Arbeiter ausgeschlossen sind und sie trotz des generell guten Betriebsklimas wenig Möglichkeiten haben, sich einzubringen, sich auszudrücken und mitgestaltend zu wirken. Unbedingt einzuführen wären eine Betriebszeitung mit relevanten Informationen über einzelnen Abteilungen, Tätigkeiten, Ziele und Vorhaben des Unternehmens sowie die Einbeziehung der Arbeiter in Planung und Durchführung von Arbeiten soweit dies nicht schon durch Qualitätszirkel bzw. Gruppen zur Wertanalyse geschehen ist. Hervorzuheben ist, daß dieser Betrieb in vieler Hinsicht ein positives Beispiel für funktionierende Kommunikation ist.

4.2. Betrieb 2 - Maschinenbauunternehmen

4.2.1. Organisationsstruktur und Aufbau des Unternehmens, Arbeitsteilung

Dieser Betrieb beschäftigt etwa 250 Mitarbeiter und erzeugt Holzbearbeitungsmaschinen. Er ist die Tochterfirma eines in Familienbesitz stehenden rundesdeutschen Unternehmens und befindet sich in einer wirtschaftlichen Kriegenegend (Sudsteiermark), was für die Untersuchung von KP von Relevanz ist.

Vorweg sei gesagt, daß er in vieler Hinsicht ein Beispiel für nicht funktionierende KO und die wirtschaftliche und psychische Ausbeutung der dort Arbeitenden ist.

Wie aus dem Organigramm ersichtlich (vgl. Anhang), besteht dieser IB aus zwei, eigentlich aber aus drei Abteilungen, nämlich aus a) der Verwaltung, b) der Produktion und c) dem Vertrieb. Letzterer war bis 1980 als eigene Firma organisiert, machte aber Konkurs (!) und wurde dann ins Zweigwerk übernommen, wo er aber nach wie vor eine untergeordnete Rolle spielt. Zwischen den Abteilungen, die eng mit den jeweiligen Abteilungen im Mutterwerk zusammenarbeiten, herrscht starkes personelles Ungleichgewicht. So besteht die Verwaltung aus ca. 40, die Produktion aus 200 und der Vertrieb aus etwa 10 Personen. Während die Verwaltungsabteilung nur in drei Hauptabteilungen (Rechnungswesen, Disposition/Einkauf, Allgemeine Verwaltung) ohne Unterabteilungen gegliedert ist, existieren in der Produktion neben den vier Hauptbereichen (Fertigung, Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Kontrolle) noch eine Reihe von Unterabteilungen, die jeweils von einem Meister bzw. leitenden Angestellten geführt werden. Von allen Abteilungen des Betriebes ist die Fertigung mit ca. 130 Mitarbeitern die größte und zugleich die tragende Säule des Betriebs. Zweifelsohne kommt seinem Organisationstalent tragende Bedeutung für den Gesamterfolg des Betriebes zu. Auf diesen Umstand wird bei der Besprechung der KP noch zurückzukommen sein. Beiden Hauptabteilungen steht jeweils ein Geschäftsführer vor. Zusammen führen sie die Geschäfte des Betriebs und sind dabei der Geschäftsleitung des Mutterbetriebs verantwortlich, wo der älteste Sohn als Firmenchef fungiert. Seine Besuche im Zweigwerk sind selten und geschehen in der Überzeugung, vorhandene Probleme schnell und quasi "im Vorbeigehen" lösen zu können. Bis 1980 gab es im Mutterwerk noch einen "Kordinator für Österreich", der alle Aktivitäten überwachte. Es gelang den beiden Geschäftsführern jedoch, die Firmenleitung davon zu überzeugen, daß dieser nicht mehr notwendig sei. Kurzfristig gab es noch über den beiden Geschäftsführern einen Leiter des Gesamtbetriebes, der zwar die besten Voraussetzungen (Techniker mit Verwaltungsausbildung), jedoch keine "Hausmacht" hatte und von seinen "Untergebenen" derart systematisch boykottiert wurde, daß er nach einem Jahr den Job aufgeben mußte. Die Arbeit ist in Form von Produktionsstraßen nach dem Prinzip des Einzel- oder Gruppenakkords organisiert.

4.2.2. Informationshandhabung und Informationsteilung

a) Dokumentation der Organisation und Abgrenzung der Ebenen untereinander: Für das gesamte Unternehmen existiert ein Organigramm, das die Struktur des Betriebes und die jeweiligen Zuständigkeiten schematisch verzeichnet. Eine darüber hinausgehende Fixierung von Strukturen (schriftliche Kompetenzbeschreibung, Stellenbeschreibungen, Laufprofil etc.) gibt es nicht. Die Abgrenzung zwischen den einzelnen hierarchischen Ebenen ist sehr stark und wird auch als sehr stark empfunden. Besonders stark ist diese zwischen den leitenden Angestellten und den (Mit)Arbeitern verschiedener Abteilungen bzw. zur

Geschäftsführung, die überhaupt unerreichbar erscheint. Der Kontakt zwischen den Arbeitern und dem jeweiligen Meister wird als sehr eng und die Gesprächsbasis in der Regel als sehr gut bezeichnet.

b) Formalisierung und Ausmaß der KO: An ständigen Kommunikationseinrichtungen gibt es: a) Mehrmals täglich Treffen der beiden Geschäftsführer; b) Ein tägliches Treffen aller Abteilungsleiter unter Einschluß der Produktionsleiter, bei dem die Produktion des vergangenen und laufenden Tages besprochen wird. Aufzeichnungen werden keine gemacht; c) Eine wöchentliche Fertigungsbesprechung aller Abteilungsleiter und Meister der Produktionsabteilung. Schriftliche Aufzeichnungen werden nur dann gemacht, wenn Änderungen an den Produktionsstraßen vorgenommen bzw. weitreichende organisatorische Eingriffe in die Produktion gemacht werden. In diesem Fall werden auch außerordentliche Fertigungsbesprechungen abgehalten, wo jeder einzelne Schritt genau besprochen, dokumentiert und begründet wird. Hier haben sowohl die Mitarbeiter der Fertigung als auch die der Arbeitsvorbereitung massiv die Möglichkeit, sich einzuschalten. Die Partizipation leitender Angestellter an Entscheidungsprozessen steht auch hier im krassen Gegensatz zum völligen Ausgeschlossenheit der Arbeiter.

Besprechungen in den Unterabteilungen oder Arbeitsgruppen bzw. zwischen den Arbeitern gibt es nicht. Es gibt auch keine organisatorischen Neuansätze zu einer Umgestaltung der Produktion durch Qualitätszirkel u.dgl. Auch eine institutionalisierte Informationsstelle gibt es nicht. Durch die hohe Produktion gibt es aber auch überlastete Stellen. Dazu gehört der Leiter der Disposition, der stets das Unmögliche möglich machen muß, dafür aber kein Lob bekommt, denn "das sei ohnehin sein Job". Überlastet ist zum Teil auch die Arbeitsvorbereitung, was seinen Grund in der enormen Effizienz moderner Stahlbearbeitungsmaschinen hat. Generell überlastet sind schließlich auch die Arbeiter der Fertigungsabteilung, da von ihnen durch Jahre hindurch an Samstagen die Leistung von Überstunden (teilweise durch massive Drohungen von Sanktionen - der IB befindet sich in einer Krisenregion) verlangt wird.

Als strukturelle Schwachstelle ist anzusehen, daß es zwei Stellen für den Einkauf gibt: Eine Einkaufsabteilung innerhalb der Verwaltung und eine innerhalb der Arbeitsvorbereitung, mit dem Effekt, daß es ständig zu Reibereien kommt, hinsichtlich der Zuständigkeiten und Schuldanteile bei Versäumnissen.

c) Ausmaß der Informationsteilung und Vorhandensein von Informationsmonopolen: Der Betrieb wird von den beiden Geschäftsführern durch Direktiven zentral von oben her geführt, ohne den einzelnen Abteilungen Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Freiraume zu lassen. Die Partizipation nicht-leitender Mitarbeiter ist nur marginal möglich. Das Wissen über die Produktion bzw. über die Firmenziele ist außer einigen Angestellten faktisch nicht vorhanden. Ob spezifische Informationsmonopole vorhanden sind, konnte ich nicht feststellen, doch werden wesentliche Informationen (wie zu erfahren war) von den beiden Geschäftsführern immer wieder aus machtpolitischen Gründen zurückgehalten. Die Mitarbeiter fühlen sich generell nicht ausreichend informiert.

4.2.3. Kommunikationselbstverständnis im Betrieb - Handlungsnormen

a) Kontaktmöglichkeit mit Kollegen, den anderen Abteilungen und den Vorgesetzten: Das Kommunikationselbstverständnis ist generell durch starke Zurückhaltung persönlicher Meinungen (besonders über Personen) gekennzeichnet. Komplementär dazu ist der Umstand zu sehen, daß innerhalb der einzelnen Gruppen recht offen gesprochen wird. Meinungen über die Geschäftsführung und die Führungsschicht sind tabu und werden auch nicht geäußert. Der Kontakt innerhalb der einzelnen Abteilungen ist recht intensiv. Zugleich gibt es jedoch zwischen Produktion und Verwaltung starke gegenseitige Vorbehalte und Feindbilder, was den unbeschwerten Umgang untereinander stark hemmt. Die Kontaktmöglichkeit zur Geschäftsführung wird als "faktisch nicht vorhanden" bezeichnet. Um so enger ist dafür der Kontakt zwischen den Meistern und den jeweiligen Arbeitern sowie zwischen den Meistern und den jeweiligen Abteilungsleitern, was auch das Einbringen persönlicher Probleme erlaubt. Daß es Grenzen gibt/geben sollte, zeigt sich daran, daß dem mittlerweile aus dem Betrieb ausgeschiedenen Fertigungsleiter (einer meiner Gewährsleute) u.a. der gute Kontakt zu seinen Arbeitern angelastet wurde und sogar den Betriebsrat eifersüchtig werden ließ.

b) Tabus, Zwänge, Angst, Verhaltenskontrolle und Identifikation: Auffallend war das hohe Maß an Angst, das in diesem Betrieb herrscht. Die Ursachen dafür sind die hohen Anforderungen und das damit verbundene Problem des persönlichen Versagens, bei gleichzeitiger Gefahr, schon wegen geringfügiger Vergehen, den Arbeitsplatz zu verlieren. Durch das ausgeprägte gegenseitige Mißtrauen im Betrieb, gibt es einerseits starke Abwehrhaltungen zwischen den einzelnen Gruppen, andererseits ist aber auch die Verhaltenskontrolle sehr stark, da sich die Abteilungen untereinander eifersüchtig beobachten. Zugleich gibt es innerhalb der Belegschaft "hauptberufliche" Zuträger, die der Geschäftsführung Äußerungen (besonders) von (leitenden) Mitarbeitern hinterbringen und dafür trotz ihrer geringen Leistungen gehalten werden. Die unlösbaren Zwänge bestehen nach Meinung vieler darin, daß die Geschäftsführer aufgrund der ökonomischen Situation in der Gegend in der Lage sind, ein Terrorregime aufrecht zu erhalten. Dieser Umstand ist der Leitung der Muttergesellschaft bekannt, wird von dieser aber (vermutlich) aus Gewinngründen nicht korrigiert. Innerhalb des Betriebs herrscht generell Konkurrenz zwischen und manchmal auch innerhalb der Gruppen. Das Anschreien von Untergebenen bzw. Abkanzeln im Beisein anderer gilt als üblich. Sich solche Verhaltensweisen zu verbieten, hieße den Arbeitsplatz auf der Stelle zu verlieren.

Die Identifikation mit dem Betrieb ist generell gering und bei den Arbeitern gleich Null. Bei einem Großteil davon herrscht die Meinung vor, daß man fürs Denken nicht bezahlt werde, wodurch sich auch kein Interesse an weitergehenden Informationen bzw. an Partizipation ergibt.

4.2.4. Kommunikationsprobleme

Kennzeichnend für die Situation des Betriebs ist der Machtkampf zwischen den beiden Geschäftsführern und deren Abteilungen sowie zwischen dem Produktionsleiter und dem Leiter der Fertigungsabteilung. Der Produktionsleiter erfüllt alle Kriterien einer psychotoxischen Führungspersönlichkeit nur extremer Ich-Schwäche. Sein brutales Unterdrücken aller Einwände kann nur als Kompensation dieser Ich-Schwäche verstanden werden. Es ist daher nicht erstaunlich, daß der Fertigungsleiter mit seinen 130 Mitarbeitern als Hauptgegner auserkoren wurde, da dieser tatsächlich "mächtig" ist, wenn man die Situation ausschließlich unter dem Aspekt der Machtfülle betrachtet. Symptomatisch dafür ist seine Äußerung: "Ich werde verhindern, daß Sie (=der Fertigungsleiter) meine Stelle einnehmen."

Die Verhinderung gelang das auch, denn schon nach zwei Jahren mußte auch dieser Fertigungsleiter nach obskuren Anschuldigungen gehen. Daß ein Fertigungsleiter überhaupt so lange seinen Job behält, stellte für den Betrieb allerdings einen Rekord dar, da zuvor nicht weniger als vier (!) Fertigungsleiter innerhalb von zwei Jahren verbraucht worden waren. Warum hier seitens der Muttergesellschaft nicht Maßnahmen ergriffen werden, ist mir unverständlich.

Der Produktionsleiter sieht das Niederschreien bzw. Ausüben von Druck auf Arbeitern als das probate Mittel, um den Betriebserfolg zu garantieren. Dies ist besonders dann der Fall, wenn Überstunden gemacht werden sollen und sich für das Zustandekommen einer vollständigen Schicht zuwenig Arbeiter gemeldet haben. Da aber bereits seit zwei Jahren (!) jeden Samstag zusätzlich gearbeitet wird, ist die Mehrzahl der Arbeiter vielfach nicht mehr bereit, noch weiter Überstunden zu machen. Sie sind erholungsbedürftig und stehen seitens ihrer Angehörigen unter massivem Druck. Es wurde berichtet, daß Mitarbeiter weinend das Leiterbüro verließen, da sie trotz aller Bitten und Einwendungen durch Androhung der Kündigung gezwungen worden waren, wiederum den gesamten Samstag zu arbeiten. Hinzu kommt, daß der Produktionsleiter eine intrigante Arbeitsatmosphäre fördert, indem fachlich und leistungsmäßig schwache Mitarbeiter trotz evidenter Nichteignung gehalten, zugleich aber als Informanten benutzt werden. Als Beispiel sei der Fall eines Meisters genannt, der sich seinen Mitarbeitern gegenüber insgesamt als äußerst negative Führungspersönlichkeit herausgestellt hatte. Seine Ablösung war trotz evidenter fachlicher und sozialer Ungeeignetheit erst möglich, nachdem ihm ein schwerer Produktionsfehler aufgrund mangelnder Aufsicht nachgewiesen werden konnte. Postenthebungen aufgrund der Tatsache, daß Arbeiter ungerecht behandelt, ja drangsaliert werden, sind in diesem IB nicht möglich, da diese Vorgangsweise durchaus mit der Meinung des Produktionsleiters im Einklang steht, derzufolge Leistung nur durch Druck zustandekomme. Der besagte Meister wurde schließlich in die Kontrollabteilung versetzt, was von ihm als Degradierung empfunden wurde. Er hat seither von dort die Möglichkeit, den Fertigungsleiter unter Druck zu setzen, indem er über jeden Montagfehler unter dem Stichwort "Schlampererei" einen schriftlichen Bericht an die Geschäftsführung verfaßt. Diese

Vorgangsweise kommt wiederum dem Produktionsleiter entgegen, der im Fertigungsleiter einen bekämpfenswerten Gegner sieht, den es loszuwerden gilt.

Unter diesen Umständen ist es auch nicht verwunderlich, daß die Parteinahme für Arbeiter durch einen leitenden Angestellten (Fertigungsleiter) zum Vorwurf werden kann. Konkreter Anlaß dafür ist immer wieder die Festlegung der Fertigungszeiten, wo der Grundsatz die Arbeiter, zu fordern und nicht zu überfordern, als Rollenbruch und unzulässige Einmischung in die Agenden des Betriebsrates bzw. der Arbeitsvorbereitung angesehen wird. Sehr oft war es nämlich der Fertigungsleiter, der entgegen dem Willen der Arbeitsvorbereitung niedrige Vorgabezeiten durchsetzte. Der Versuch, menschenwürdige Umgangsformen zu verwirklichen, erregte natürlich auch den Widerstand des Produktionsleiters, was plötzlich die Koalition des Betriebsrats mit der Geschäftsführung gegen den Fertigungsleiter zur Folge hatte und zu dessen Sturz wesentlich beitrug.

Zu ständigen Konflikten kommt es auch zwischen einzelnen Abteilungen: Fertigung vs. Einkauf, Kontrolle vs. Fertigung Arbeitsvorbereitung vs. Fertigung vs. Fertigungskontrolle etc., mit gegenseitigen Schuldzuweisungen, deren Hintergrund immer Organisationsmängel sind. Innerhalb der Arbeitsgruppen kommt es vor allem beim Gruppenakkord zu Konflikten, wenn Gruppenmitglieder weniger oder schlampiger als ihre Kollegen arbeiten. Interessant ist, daß auch hier die Konfliktregelung immer über den jeweiligen Meister bzw. dem Abteilungsleiter und nicht direkt erfolgt. Die Arbeiter sind also auch hier stets Objekt von KO und nur in den seltensten Fällen handelndes Subjekt. Daß sie in solchen Betrieben trotzdem bleiben, ist einerseits auf existentielle Notwendigkeit und andererseits auf ein (für die Branche überdurchschnittliches Einkommen) zurückzuführen. Daß sich diese Betriebe auf die Dauer halten können, ist nur einer Verkettung von (für sie) glücklichen Umständen wie hohe Konjunktur, Monopolstellung auf dem Markt, auswegslose politische Strukturen u.dgl. zurückzuführen. Schon bei kleineren Problemen auf dem Markt muß ein solcher Betrieb mit erheblichen Problemen rechnen, da dort die physische und psychische Ausbeutung schon zu "Normalzeiten" ein so inakzeptables Ausmaß erreicht hat, daß eine weitere Steigerung der Arbeitsbelastung von den Mitarbeiter nur mehr mit dem Ausscheiden aus dem Betrieb beantwortet werden kann, was nicht nur die Fluktuation erhöht, sondern auch den Verlust wertvoller Mitarbeiter zur Folge hat. Damit ist ein Kreislauf eingeleitet, der sich schon in kurzer Zeit in wirtschaftlichem Mißerfolg - und damit in roten Zahlen - niederschlägt.

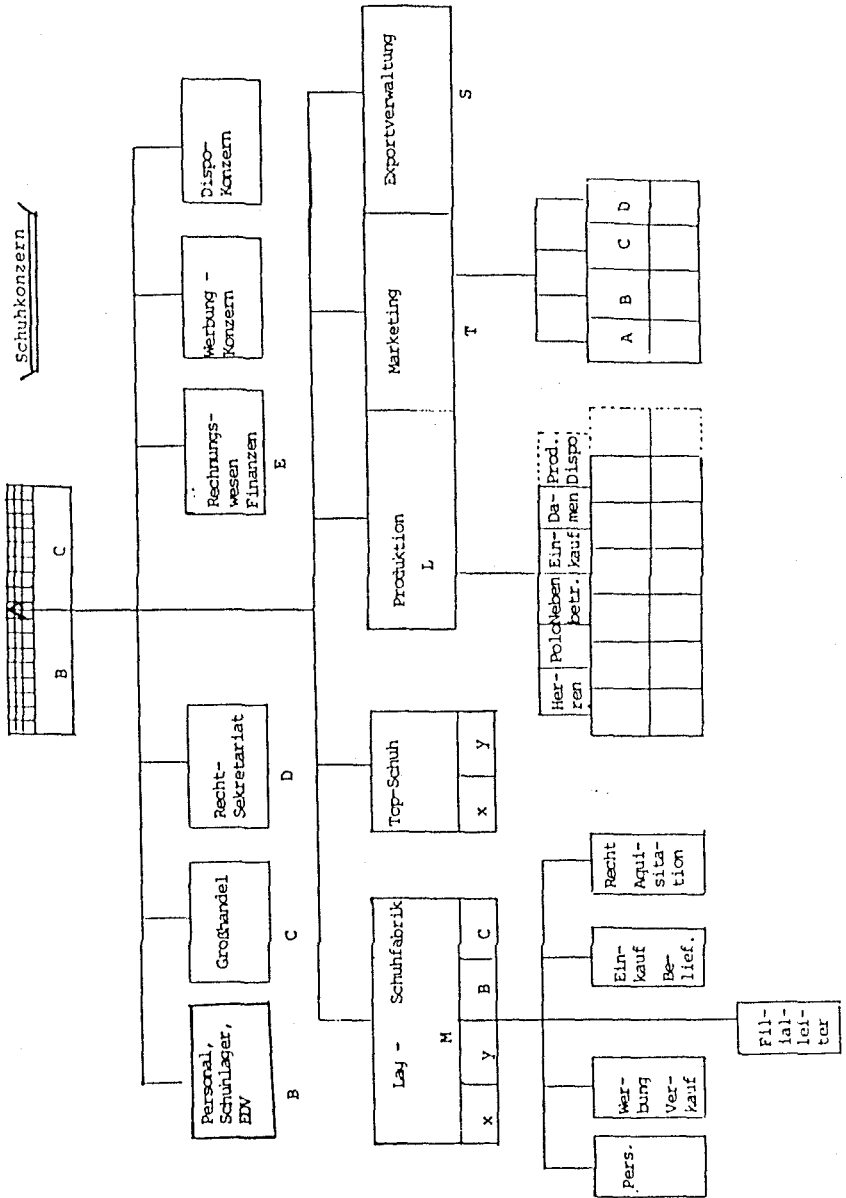
Zu diesem Betrieb wäre zusammenfassend zu sagen, daß hier vor allem personelle Änderungen an der Spitze des Betriebes vorgenommen werden müßten. Zugleich müßte der Betrieb reorganisiert werden, indem einerseits mehr institutionalisierte Anlässe für Kommunikation zwischen und innerhalb der Abteilungen geschaffen werden, und andererseits die Zuständigkeitsstruktur geändert wird. Die kleineren Abteilungen der Produktionsabteilung sollten zusammengelegt werden, und einen eigenen Leiter bekommen, sodaß sich das Ungleichgewicht zwischen der Fertigung und den restlichen Abteilungen innerhalb der Produktion ausgleicht. Damit wäre - zusammen mit einem (nicht psycho-toxischen) Produk-

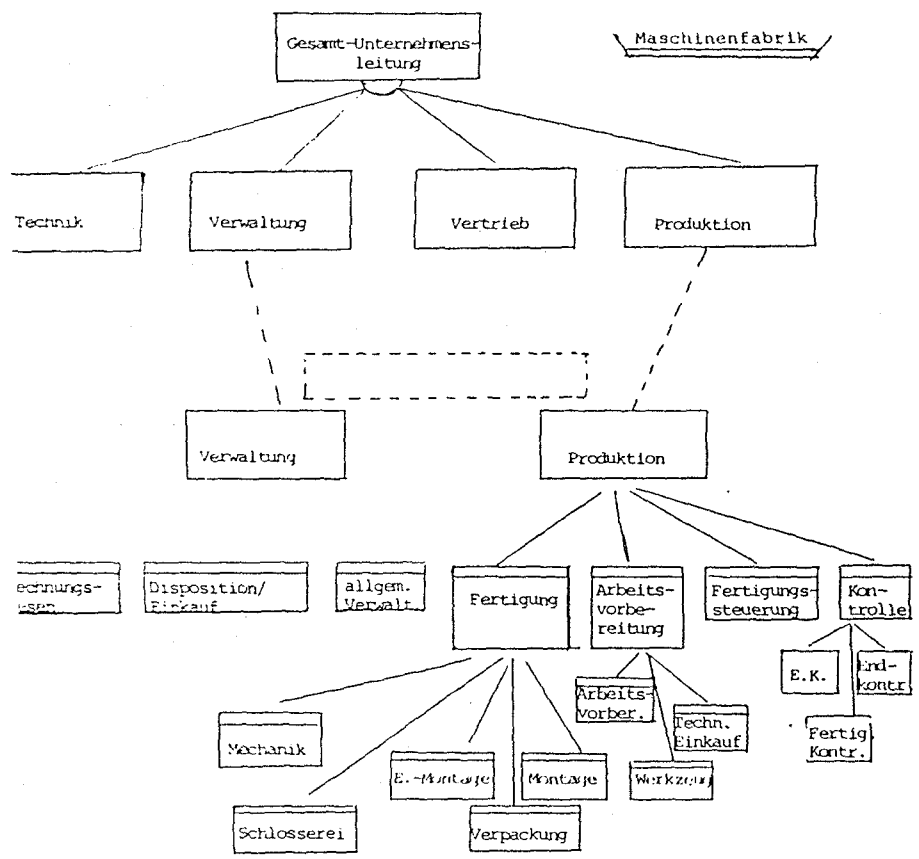
onsleiter - eine klare Entscheidungsstruktur gegeben. Insgesamt müßte sich die Einstellung der leitenden Angestellten zu den Arbeitern und zum Sinn der Arbeit des Betriebes radikal ändern, indem kooperative und nicht autoritäre Führungsformen eingeführt werden. Das allerdings scheint mir unter der gegenartigen Führung nicht verwirklichtbar.

2.5. Schlußbemerkung

Eine Zusammenfassung der vielen Einzelfakten, die sich aus der Untersuchung der beiden Betriebe ergeben haben, scheint mir nicht möglich. Allgemein gilt mir der Umstand zu sein, daß kooperative Verfahrensformen auf Dauer eher den Betriebserfolg sichern als nicht kooperative. Zugleich sind die Einstellungen der Führungsschichten eines Betriebes maßgebend für das Betriebsklima bzw. die KO im IB. Eine "Demokratisierung" von unten ist aufgrund der ökonomischen und existentiellen Abhängigkeiten unmöglich. Zugleich ergibt sich für mich, daß die Einbeziehung der Arbeiter in die Planung und Koordination der Produktionsprozesse immer mehr zur sachlichen Notwendigkeit und zum Schlüssel für die Humanisierung der Arbeitswelt wird.

Anhang: Die Organigramme der untersuchten Betriebe





Literaturverzeichnis

- Bacharach, Samuel B./Lawler Eduard J. (1981): *Power and Politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining.* San Francisco usw.
- Bastine, R. (1972): *Gruppenführung.* In: *Handbuch der Psychologie, Bd. 7 (2),* Göttingen 1972, S. 1654-1709.
- Burns, T. (1967): *The Comparative Study of Organizations.* In: Vroom, V. (Hrsg.): *Methods of Organizational Research.* Pittsburgh 1967.
- Champion, D.J. (1975): *The Sociology of Organizations.* New York 1975.
- Coser, Lewis A (1972): *Theorie sozialer Konflikte.* Neuwied und Berlin 1972.
- Derschka, Peter/Stöber, Adolf (1978): *Organisation & Information. Sozialwissenschaft in der Anwendung - eine empirische Untersuchung.* Konstanz 1978.
- Dörler, Karl: *Macht in Unternehmungen. Entstehung, Rollen und Voraussetzungen für befruchtende Wirkungen.* In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 1/85, S. 52-56.
- Farace, R./Monge, P./Russel, H. (1977): *Communicating and Organizing.* Reading/Mass usw. 1977.
- Filius, Dietrich (1985): *Gewachsene Machtstrukturen als Innovationshemmnis.* In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 4/1985, S. 227-232.
- Gabele, Eduard (1981): *Unternehmensgrundsätze. Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen.* In: *Zeitschrift für Organisation* 5/1981, S. 245-252.
- Gibb, C.A. (1972): *Eine interaktionelle Betrachtung des Entstehens von Führung.* In: Kunzick, M. (Hrsg.): *Führung, Theorien und Ergebnisse.* Düsseldorf/Wien 1972, S. 153-162.
- Hahn, Dietger (1985): *Unternehmensphilosophie und Führungsorganisation in Familienunternehmungen.* In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 1/1985, S. 12-20.
- Hall, R.H./Haas, J.E./Johnson, N.J. (1967): *Organizational Size, Complexity and Formalization.* In: *American Sociological Review* (1967) S. 903 ff.
- Halliday, M.-A.K. (1978): *Language as social semiotics.* London 1978.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1974): *Organisationslehre (2Bde.).* Bern 1974.
- Hoefert, Hans-Wolfgang (1976): *Psychologische und soziologische Grundlagen der Organisation.* Gießen 1976.
- Hoefert, Hans-Wolfgang (1985): *Entscheidungshandeln - wo es noch möglich ist.* In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 2/1985, S. 123-129.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1978): *Organisationstheorien.* 2 Bde. Stuttgart 1978.
- Krüger, Wilfried (1970): *Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung.* Wiesbaden, 1970.
- Krüger, Wilfried (1973): *Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe,* München, 1973.
- Neuberger, Otto (1977): *Organisation und Führung.* Stuttgart 1977.
- Piber, Hannes (1978): *Ansätze zur Beschreibung des Phänomens Führung. Eine empirische Untersuchung in mittleren österreichischen Industriebetrieben.* Diss.

masch. Graz 1978.

Ringel, Erwin (1984): Die österreichische Seele. 10 Reden über Medizin, Politik, Kunst und Religion. Graz/Wien 1984.

Sashkin, M. (1975): Verhaltensbestimmte Kommunikation in Organisationen. In: Jaggi, B.L./Gorlitz, Rainer (Hrsg.): Handbuch der betrieblichen Informationssysteme. München 1975.

Searle, John R. (1972): Sprechakte. Frankfurt/M. 1972.

Seashore, S.E. (1971): Communication in Organizations. In: Seashore, S.E./McNeill, R.J. (eds.): Management of the Urban Crisis. New York 1971.

Sodeur, W. (1972): Wirkungen des Führungsverhaltens in kleinen Formalgruppen. Meisenheim 1972.

Turk, Klaus (1972): Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart 1976.

Turk, Klaus (1978): Soziologie der Organisation. Eine Einführung. Stuttgart 1978.

Uray, Hans (1978): Informationsverhalten in österreichischen Unternehmen. Diss. masch. Graz 1978.

Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D. (1982): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 1982.

Wegener, Claus (1982): Konfliktregelung in der betrieblichen Praxis. Bestimmung und Analyse von Konflikten-Ansatzpunkte der Konfliktintervention. In: Zeitschrift für Organisation 4/1982, S. 205-217.

Wunderlich, Dieter (1976): Studien zur Sprechakttheorie. Frankfurt/M. 1976.