

## 12. Analyse von Interaktionen

Siegfried Frey, Gary Bente und Hans-Georg Frenz

### 1. Interaktionsanalyse als Problemstellung der Organisationspsychologie

Ein universelles Merkmal lebendiger Systeme ist ihre Fähigkeit zur Kommunikation, d.h. zum geregelten Austausch von Information innerhalb ihrer Grenzen und mit der Umwelt. Organisationen sind da in vieler Hinsicht natürlichen Organismen vergleichbar. Wie Organismen, so entstehen und entwickeln sich auch Organisationen in einem Umfeld, das ihrem Wachstum zugleich Impulse gibt und Grenzen setzt, das die Ausdifferenzierung bestimmter Funktionsbereiche fördert oder hemmt, das die Ausbildung unterschiedlich komplexer Binnenstrukturen anregt und damit die Ausdehnung und Formenvielfalt von Organisationen prägt. Auf dem Hintergrund der Allgemeinen Systemtheorie unterstreicht denn auch Berrien (1976) die Rolle der Kommunikation für das Funktionieren eines Systems: «Jedes System, auf welcher Funktionsebene man es auch betrachtet, empfängt etwas von anderen - üblicherweise angrenzenden - Systemen und gibt etwas an sie ab» (S. 43; eigene Übersetzung). Und er verweist auf die Konsequenzen, wenn die Kommunikation abreißt: «Sobald der Austausch aufhört, zerfällt das System, das heißt, es verliert seine Umgrenzung» (S. 43).

Wirkungsgrad und Überlebenschance einer Organisation hängen daher auch ganz entscheidend davon ab, inwieweit es ihr gelingt, über Entwicklungen in ihrer Umgebung auf dem laufenden zu bleiben, diese richtig einzuschätzen, rechtzeitig Veränderungen einzuleiten und gegebenenfalls Einfluß auf die äußeren Faktoren zu nehmen. Wie effizient die dafür notwendigen Umsetzungsprozesse sind, hängt wiederum von der Reibungslo-

sigkeit des Informationsflusses innerhalb eines Systems ab, d.h. von dem Ausmaß, in dem die Interaktion zwischen den beteiligten Personen und Instanzen funktioniert. Es ist daher nicht verwunderlich, daß Organisationen sich bemühen, in Fragen des Informationstransfers möglichst wenig dem Zufall zu überlassen. So erklärt sich auch, daß in professionellen Bereichen die formalen Rahmenbedingungen für die Kommunikation, etwa hinsichtlich der genutzten Medien, Informationsnetze, Besprechungstermine, speziellen Räumlichkeiten etc., besonders hoch entwickelt sind. Darüber hinaus garantiert die explizite und möglichst klare Ordnung von Hierarchien, Verantwortungsbereichen, Pflichten und Zuständigkeiten, daß - im Idealfall - der Informationsstrom effizient kanalisiert wird und die handlungsrelevanten Informationen auch handlungsbestimmend werden.

Nun ist aber der Informationstransfer im engeren Sinne, also die Vermittlung von Wissensinhalten, nicht das einzige Ergebnis eines kommunikativen Austausches. Ob gewollt oder ungewollt, enthält jede Kontaktaufnahme zwischen Individuen oder Gruppen Elemente, die auf die persönliche Beziehung der Beteiligten einwirken. Von der Art und Weise, wie sich dieser Prozeß entfaltet, hängt es ab, wie sich die faktische psychische Relation der Akteure strukturiert - so etwa, ob ihr Zusammenwirken eher kompetitive oder kooperative Züge annimmt, ob die von den organisatorischen Rahmenbedingungen vorgegebenen Zuständigkeiten und Machtverhältnisse anerkannt oder in Frage gestellt werden, ob sich eine gegenseitige Sympathie oder Antipathie entwickelt, inwieweit man sich bestimmte wichtige Eigenschaften, wie etwa Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Kompetenz etc. zugesteht oder abspricht.

Angeregt vor allem durch sozialpsychologische Arbeiten, wurde es in den letzten Jahren denn auch immer mehr zu einer geläufigen Praxis, den Begriff der Kommunikation durch den definitorisch weiter gefaßten Begriff der Interaktion zu ersetzen, der nicht nur auf die manifesten Inhalte des Informationsaustausches abhebt. Dieser umschließt vielmehr zusätzlich all jene Verhaltenskomponenten, die für die interpersonelle Wahrnehmung und damit für die Beziehungsregulation zwischen den Akteuren eine maßgebliche Rolle spielen - ein Aspekt, für dessen Bezeichnung sich entsprechend einem Vorschlag von Watzlawick, Beavin und Jackson (1974) inzwischen auch der Begriff «Beziehungsebene» eingebürgert hat.

Innerhalb der organisationspsychologischen Literatur spielte der Begriff der Interaktion bisher eine eher untergeordnete Rolle, die Analyse der betrieblichen Verständigungsprozesse wurde meist unter der engeren Perspektive der «Kommunikation in Organisationen» abgehandelt (Jablin, Putnam, Roberts & Porter, 1987). Offenbar ging man lange Zeit davon aus, daß der im sozialpsychologischen Interaktionsbegriff prädominante Aspekt der «Beziehungsebene» bei der Analyse der Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen keiner ernsthaften Thematisierung bedürfe. Und tatsächlich sind ja die formellen Rollen und die daraus resultierenden Beziehungen wohldefiniert, den Beteiligten hinreichend bekannt und von ihnen zudem kaum veränderbar. Dies gilt in sogar noch stärkerem Maße für das Zusammentreffen von Vertretern unterschiedlicher Organisationen, etwa im Rahmen eines Verhandlungsgesprächs, einer Verbandstagung oder auch nur der Auslieferung einer Ware. Die Beteiligten wissen gemeinhin, mit wem sie es zu tun haben, und sowohl die eigenen Aufgaben und Ziele als auch die des Gegenübers lassen sich sehr klar umreißen.

Dennoch scheint sich das Beziehungsgefüge auch in Organisationen als Folge von Interaktionsprozessen ständig neu zu konfigurieren, und seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg wird allenthalben so hoch eingeschätzt, daß sich in der populären wie auch

in der wissenschaftlichen Literatur weit häufiger die Frage nach dem «Stil» der Verständigungsprozesse findet als nach deren Inhalt oder Ziel. Führungsstil, Kooperationsstil, Gesprächsstil, Verhandlungsstil etc. sind nur einige der verbreiteten Schlagworte, die darauf hindeuten, daß das «Wie» des kommunikativen Austausches eine weit gewichtigere Rolle im Alltag von Organisationen spielt als man dies zunächst erwarten dürfte. Dieser Faktor scheint so bedeutsam, daß praktisch auf allen Ebenen der Organisationshierarchien seine Effekte spürbar sind. Begriffe wie Arbeitsatmosphäre, Betriebsklima, Teamgeist etc. reflektieren die offensichtliche Bedeutung, die der Art und Weise der zwischenmenschlichen Verständigung auch im Routinearbeitsprozeß zukommt. Und selbst das Bild, das eine Organisation in der Öffentlichkeit sowie bei Kunden und Geschäftspartnern erweckt, scheint ganz wesentlich mitbestimmt durch die Art und Weise, wie sich die Interaktion mit den Vertretern eines Unternehmens gestaltet.

Die Untersuchung der Effekte, die sich aus den dynamischen Merkmalen interaktiver Episoden ableiten, stellt denn auch immer mehr einen Imperativ für den weiteren Erkenntnisfortschritt innerhalb der Organisationspsychologie dar. Damit treten erneut Fragestellungen ins Zentrum des wissenschaftlichen Interesses, die bereits in den 30er Jahren großes Aufsehen erregten, als die Arbeitsgruppe um Mayo im Rahmen der sogenannten Hawthorne-Studien (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939) die Bedeutung des Interaktionsprozesses für das betriebliche Geschehen sozusagen entdeckte. Seit dieser Zeit ist immer wieder der Versuch unternommen worden, die Effekte herauszuarbeiten, die vom Interaktionsverhalten ausgehen. Dabei wurde klar, daß selbst in hochformalisierten Interaktionen, wie sie für Organisationen charakteristisch sind, ein beträchtlicher Verhaltensspielraum bleibt, dessen Ausfüllung von den Beteiligten ganz erhebliche Interaktionskompetenz verlangt.

Nun stellt zwar die empirische Herausarbeitung der Verhaltenskomponenten, Strukturmerkmale und Wirkfaktoren von Interak-

tionsprozessen ein halbes Jahrhundert nach Mayo noch immer ein wissenschaftliches Problem ersten Ranges dar. Entwicklungsarbeiten im Bereich der sozialpsychologischen Interaktionsforschung haben jedoch in den letzten Jahren zu erheblichen methodischen Fortschritten geführt, die sich mittelfristig auch in den Bereich der Organisationspsychologie umsetzen lassen sollten. Im vorliegenden Beitrag sollen daher - ausgehend von einer Übersicht über die bisherigen Ansätze - die Probleme aufgezeigt werden, die bewirkten, daß Interaktionsprozesse meist nur ganz rudimentär empirisch erschlossen werden konnten. Im Anschluß daran soll erörtert werden, welche Entwicklungsfortschritte zu einer Verbesserung der Lage beitragen könnten.

## 2. Klassifikationsmerkmale organisationspsychologischer Interaktionsanalysen

Angesichts der Schwierigkeit, die Vielschichtigkeit und den enormen Facettenreichtum der betrieblichen Interaktionsprozesse empirisch zu fassen, stellte sich den Untersuchern immer wieder das Problem einer sinnvollen Komplexitätsreduktion durch inhaltliche Schwerpunktsetzung und Fokussierung der Analyseperspektiven. Da die Forschungsinteressen im Bereich der organisationspsychologischen Interaktionsanalysen sehr unterschiedlich gelagert waren, differieren auch die im Zuge dieser Eingrenzungen getroffenen Entscheidungen ganz erheblich voneinander. Dies beginnt bereits bei der Wahl der *Analyseeinheit*. Das Hauptaugenmerk richtet sich zwar traditionsgemäß auf die Gruppe, aber oft genug zentrierte sich die organisationspsychologische Interaktionsforschung auf das Individuum; gerade in jüngster Zeit stehen vermehrt Fragen nach der individuellen Interaktionskompetenz im Blickfeld der Forschung und der betriebspsychologischen Diagnostik.

Eine weitere wichtige Differenzierung nimmt Bezug auf den *Formalisierungsgrad*

der zu untersuchenden Interaktionsprozesse. Die formellen Aspekte des interaktiven Geschehens stehen zwar meist im Mittelpunkt organisationspsychologischer Arbeiten, die Bedeutung informeller Prozesse wird gleichwohl immer wieder betont. Darüber hinaus stellt die *Richtungscharakteristik* der Interaktionsverläufe ein zentrales Unterscheidungsmerkmal dar - ein Aspekt, der vor allem auf die Status- und Funktionsabhängigkeit der Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen abhebt. Und auch im Hinblick auf die methodologische Orientierung lassen sich charakteristische Unterscheidungslinien ziehen. So differieren, wie Krone, Jablin und Putnam (1987) in ihrer Analyse der aktuellen Forschungsarbeit zeigen, die gegenwärtigen Untersuchungen in erheblichem Ausmaß in ihrer *methodologischen Grundausrichtung*: mechanistische, individuumzentrierte, interpretativ-symbolische und systemisch-interaktionale Ansätze sind in der aktuellen Forschungsliteratur vertreten.

Im folgenden sollen daher die vorgenannten Differenzierungsgesichtspunkte herangezogen werden, um zentrale Entwicklungslinien der organisationspsychologischen Interaktionsanalyse nachzuzeichnen und die damit verbundenen konzeptuellen und forschungsmethodischen Besonderheiten herauszuarbeiten.

### 2.1 Analyseeinheiten: Gruppe und Individuum

In der Geschichtsschreibung der Psychologie gelten die sog. Hawthorne-Studien als der erste überzeugende empirische Beleg für die nachhaltige Bedeutung der interaktionalen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer betrieblichen Organisation. Mayo (1933), Roethlisberger und Dickson (1939) und andere hatten - zunächst ungeplant und eher beiläufig - anläßlich einer Untersuchung über Ermüdungsfaktoren bei Beschäftigten eines Elektrokonzerns die Gewißheit gewonnen, daß nicht nur Pausenregelung und Lohnzahlung, Arbeitsplatzbeleuchtung und Zimmertemperatur etwas mit

der Produktivität und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu tun haben. Es war die Arbeitsgruppe, genauer gesagt die in ihr stattfindenden Interaktionen, die nachhaltig das Arbeitsergebnis und die Befindlichkeit der Werksangehörigen beeinflussten.

Das innerbetriebliche Geschehen, so resümierten die Autoren dieser insgesamt 12-jährigen Untersuchungsreihe, sei aus der engen Sicht ökonomischer Überlegungen gar nicht voll zu verstehen. Es leite sich vielmehr aus einer Doppelfunktion industrieller Organisationen ab, nämlich «der Herstellung eines Produkts und der Schaffung und Vergabe von Befriedigungen an die einzelnen Organisationsmitglieder» (Roethlisberger & Dickson, 1939, S. 552). Denn Organisationen seien soziale Gebilde, in denen die Mitglieder in vielfältigen sozialen Bezügen zueinander stehen, und die Gruppe sei der Ort, in dem menschliche Beziehungen zur Geltung gebracht werden.

Ungeachtet der aus heutiger Sicht problematischen Methodik (vgl. Kapitel 2), rückte in der Folge dieser Untersuchungen unter dem Stichwort *Human-Relations-Ansatz* die Gruppe rasch ins Zentrum des Forschungsinteresses. Nicht nur im Bereich der Organisationspsychologie, sondern auch in vielen anderen Feldern humanwissenschaftlicher Forschung zeichnete sich eine Abkehr des Interesses vom Individuum und eine Hinwendung zum Kollektiv ab. Zahlreiche Studien wurden bereits seit Mitte der 30er Jahre durchgeführt, um das Wesen sozialer Gruppen zu ergründen und die Gesetzmäßigkeiten aufzudecken, nach denen Gruppen sich konstituieren und differenzieren, Konflikte entstehen und gelöst werden, sich eine Gruppenidentität entwickelt, Zufriedenheit und Unzufriedenheit wächst und nach denen sich Erfolg und Mißerfolg des sozialen Verbandes bestimmen.

In diesen Studien wurde deutlich, daß Individuen, selbst wenn sie sich vorher kaum oder gar nicht kennen, allein durch den kommunikativen Kontakt sehr rasch zu einer Gruppe verschmelzen und in diesem Prozeß umgehend gruppenspezifische Handlungsrichtlinien und Normen entwickeln, die für die Mitglieder ein so hohes Maß

an Verbindlichkeit gewinnen, daß sie deren Wahrnehmungen und Meinungen prägen (Lewin, 1943; Sherif, 1936). In der Folge dieser Befunde wurden interaktionspsychologische Aspekte wie Status, Führerschaft, Gruppenzusammenhalt, soziales Klima, Gruppenidentität, Konflikt, Kooperation, Gruppenleistung zu einem zentralen Forschungsthema.

Prominentestes Ergebnis der Umsetzung dieser Forschungsarbeiten in die organisationspsychologische Praxis sind die sogenannten *T-Group*. Sie entstanden ursprünglich aus einem US-Regierungsauftrag, die rassische Diskriminierung von Berufsbewerbern zu unterbinden. Sie mündeten jedoch rasch in ein Schulungsprogramm zur Stärkung individueller Interaktionskompetenzen. Diese Aufgabenverlagerung ergab sich aus der Einsicht, daß die Fähigkeit zur zwischenmenschlichen Verständigung eine fundamentale Voraussetzung für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit den sich ständig ändernden Anforderungen des modernen Berufslebens darstellt (Bradford, Gibb & Benne, 1972).

Methodische Grundlage der T-Groups waren Selbst- und Fremdwahrnehmungsübungen, Gruppengespräche, Rollenspiele, Feedback-Anleitungen u. ä. Sie sollten den einzelnen für die Signale aus dem sozialen Umfeld sensibilisieren, ihm Übungsmöglichkeiten eröffnen, um in angemessener Weise darauf zu reagieren, ihn selbst ermutigen, die eigene Befindlichkeit seinem sozialen Umfeld zu erkennen zu geben und emotionale Unterstützung zu mobilisieren. Damit wurde der T-Group-Ansatz auch zum Nährboden der zahlreichen interaktionsorientierten Interventionsstrategien, die in den 60er Jahren unter Bezeichnungen wie Sensitivity-Training, Encounter-Gruppen, Transaktionale Analyse u.a.m. aufblühten. Die Berichte über dieses Sujet beruhen allerdings auf kaum mehr als anekdotischen Belegen. Im Rückblick auf die gut 40-jährige Geschichte der T-, Sensitivity-, Encounter-Gruppen ist jedenfalls nicht erkennbar, inwieweit Analysen des interaktiven Geschehens in systematischer und replizierbarer Form vorgenommen wurden (Smith, 1980).

Der eher «korrektiven» Strategie gruppenbezogener Analyse- und Trainingsmethoden steht allerdings seit jeher die «präventive» Strategie gegenüber, die bereits bei der Auswahl von Organisationsmitgliedern auf die individuelle Interaktionskompetenz achtet. Im Zentrum derartiger Auswahlverfahren steht naturgemäß als Untersuchungseinheit das *Individuum*. Insofern Interaktion und Kommunikation zu den zentralen Aufgaben selektierter Personen gehören, hat das Selektionsinstrumentarium auf spezifische Kompetenzen in diesem Bereich Bezug zu nehmen. Wie Informationsbox 1 verdeutlicht, treffen derartige Aufgaben in besonderer Weise auf das Arbeitsfeld von Führungskräften oder Managern zu. Die soziale Gruppe, falls überhaupt in den Auswahlprozessen repräsentiert, tritt nicht mehr als Funktionseinheit auf, sondern vielmehr als Kulisse für eine möglichst realitätsnahe Simulation kommunikativer Aufgabenstellungen oder aber als Expertengremium für die Beurteilung individueller Interaktionskompetenzen.

Derartige Auswahltechniken prägen auch die jüngste Form der organisationspsychologischen Interaktionsanalyse, das *Assessment Center* (Finkle, 1976). Dabei handelt es sich um ein unter Praxis Gesichtspunkten konzipiertes Diagnoseverfahren zur Auswahl von Mitarbeitern, meist für das untere und mittlere Management. Das Assessment Center setzt sich aus einer Vielfalt unterschiedlicher Testaufgaben und «sozialer Bewährungsproben» zusammen, aus deren Bewältigung prognostische Aussagen über den Erfolg innerhalb einer bestimmten betrieblichen Position abgeleitet werden.

Als Erhebungsverfahren dienen Testverfahren, Interviews, Arbeitsproben und Gruppendiskussionen, zum Teil mit gegenseitiger Bewertung der Teilnehmer (vgl. Kapitel 9). Gemäß der besonderen Anforderungen, die gerade bei Führungskräften an die Interaktionskompetenz gestellt werden (vgl. Informationsbox 1), spielt die Simulation von kommunikativen Problemsituationen eine ganz zentrale Rolle im Assessment Center. Über die fragliche Interaktionskompetenz der Kandidaten urteilen in der Regel meh-

### Informationsbox 1

#### *Managerinteraktionen*

Von Managern wird erwartet, daß sie gut informiert sind, weit vorausplanen, Mitarbeiter motivieren, den Informationsfluß innerhalb ihres Geschäftsbereiches lenken, Konflikte lösen, Entscheidungen treffen, reorganisieren usw. Die Mehrzahl dieser außerordentlich vielfältigen Aufgaben spielt sich keineswegs in der besinnlichen Stille eines abgeschotteten Büros ab, sondern vielmehr in der direkten Interaktion. Aus der Auswertung von Tagesprotokollen unterschiedlicher Führungskräfte sowie aus direkten Beobachtungen ermittelte Mintzberg (1975) daß bis zu 80 Prozent der Aktivitäten dieses Personenkreises in mündlicher Kommunikation bestehen. Davon sind wiederum 93 Prozent ungeplant und strukturieren sich nach den konkreten Erfordernissen der Situation. Sie sind meist von nur kurzer Dauer (weniger als neun Minuten) und besitzen im Managementprozeß eine so hohe Priorität, daß auch laufende Arbeiten unterbrochen, Aufmerksamkeiten umstrukturiert und neue Handlungsketten ad hoc initiiert werden. Dementsprechend konstatiert Mintzberg (1975): «Der Manager verläßt nicht eine Sitzung oder legt den Hörer auf, um sich wieder an die Arbeit zu begeben. Zum größten Teil ist Kommunikation seine Arbeit» (S. 56). Das störungsfreie Funktionieren einer Organisation und der Erfolg ihrer Führungskräfte ist denn auch wesentlich von deren Interaktionskompetenz abhängig. Denn die vielfältigen Kommunikationskontakte dienen nicht etwa einer möglichst breiten und detaillierten Sammlung von Informationen, auf deren Grundlage der Manager dann seine einsamen Entschlüsse fällt. Vielmehr verläuft die Informationsaufnahme und Weiterverarbeitung in den meisten Fällen hoch selektiv, das Bild der Dinge formt sich in der Situation, und am Ende von Besprechungen, Telefonaten und Briefings stehen oft schon konkrete Entscheidungen.

rere Beobachter, die nicht selten die potentiellen Vorgesetzten der Kandidaten sind. Die Face-Validität des Assessment-Centers scheint relativ hoch, jedenfalls bekunden die Verfahrensbeteiligten in der Regel ihre Zufriedenheit (Schuler & Stehle, 1983). Über die prognostische Validität des Verfahrens wird allerdings Unterschiedliches berichtet

(Finkle, 1976; Schuler, 1992); Vorhersagen des Ausbildungserfolgs scheinen insgesamt zuverlässiger zu sein als solche des Berufserfolgs (vgl. Gebert, 1989). Auch unterliegen die Validitätsscores enormen Schwankungen (Thornton, Gaugler, Rosenthal & Bentson, 1992). Gleichwohl scheint das Verfahren, gerade wegen seines Simulationscharakters, in besonderem Maße einer systematischen Bedingungsvariation unter experimenteller Kontrolle zugänglich. Dies wiederum eröffnet für die weitere Forschungsarbeit interessante Perspektiven für eine vertiefende wissenschaftliche Analyse komplexer Interaktionsverläufe und der sich daran knüpfenden interpersonellen Eindrucksbildung.

## **2.2 Die Regelhaftigkeit der analysierten Prozesse: Formelle und informelle Interaktionen**

Die interaktiven Beziehungen in Organisationen sind zu einem großen Teil strukturell vorgegeben, teilweise entstehen sie aber auch spontan und formen sich nach den Gegebenheiten der konkreten Situation. Die gebräuchlichste, wenngleich auch etwas mißverständliche Terminologie, die in der Literatur zur Charakterisierung dieses Sachverhalts verwendet wird, ist die Unterscheidung zwischen «formellen» und «informellen» Interaktionen (Graumann, 1972). Diese Begriffe verweisen einerseits auf das planmäßige bzw. außerplanmäßige Zustandekommen einer Interaktion, implizieren aber auch Konnotationen hinsichtlich der zu erwartenden Rahmenbedingungen und der Strenge der dort gültigen Verhaltensregeln, etwa im Sinne einer «förmlichen» oder «formlosen» Zusammenkunft.

Im Hinblick auf eine wissenschaftliche Analyse von Interaktionsprozessen ist es angebracht, zwischen dem Formalisierungsgrad der Interaktionsanlässe und dem der Interaktionsprozesse zu unterscheiden (Danse-reau & Markharn, 1987). Während sich zur Beschreibung des Prozeßcharakters die Begriffe «förmlich» und «formlos» anbieten, scheint im Hinblick auf den Anlaß von In-

teraktionen die Unterscheidung zwischen «prescribed», also (zwingend) vorgeschriebenem, und «emergent», also (spontan) entstehendem, Kommunikationskontakt angemessen (Monge & Eisenberg, 1987).

Der präskriptive Anteil an den Interaktionsbeziehungen ergibt sich aus der Komplexität der organisatorischen Binnenstruktur: Bestimmte Arbeitsvollzüge verlangen die Kooperation mehrerer Personen, nur einige Stelleninhaber sind weisungsbefugt, andere sind berichtspflichtig, wiederum andere sind für den Geschäftsverkehr nach außen eingesetzt oder haben Verfügungsrecht über das Budget usw. Die Funktion dieser formal bestimmten potentiellen Interaktionsbahnen liegt in der Kontrolle des individuellen Verhaltens im Dienste einer rationalen Erfüllung des Organisationszweckes. Die Kommunikationslinien sind insofern formal, als die Organisationsstruktur bestimmte Zusammenhangsbeziehungen zwischen den jeweiligen Mitgliedern erwirkt, die auch dann noch bestehen bleiben, wenn sämtliche Einzelpersonen durch andere ersetzt würden - ein Merkmal, worin sich Organisationen von x-beliebigen Personengruppierungen unterscheiden. Sie können deshalb wirksam werden, weil vorgegebene und dauerhafte Status- und Machtdifferenzen zwischen den Beteiligten existieren, auch wenn diese nicht immer in Form eines expliziten, meist schriftlich fixierten, Regelkatalogs verankert sind.

Das präskriptive Element kann, wie schon die Hawthorne-Studien gelehrt haben, bei weitem nicht alle interaktiven und kommunikativen Prozesse innerhalb einer Organisation erklären. Es koexistiert ein zweites Kommunikations- und Interaktionssystem, das *spontan* entsteht und von den Organisationsangehörigen selbständig am Leben erhalten wird - zuweilen auch außerhalb des Betriebs. Derartige spontan entstehende Kommunikations- und Interaktionsverläufe hängen sehr stark von den beteiligten individuellen Persönlichkeiten ab. Sie stellen gewissermaßen den subjektiven Faktor bzw. den «privaten Sektor» in der Arbeitswelt dar und überlagern die Vorgaben einer bestimmten Rollenrepräsentation.

Frühere Autoren, so etwa die Projektleiter der Hawthorne-Studien, sahen in diesem zweiten Kommunikationssystem vornehmlich die Funktion, individuelle Befriedigung zu gewährleisten und einen Puffer gegen unpersönliche Arbeitsanforderungen zu errichten. Heute wird der Gegensatz zwischen formellen und informellen bzw. präskriptiven und spontanen Interaktionen im Rahmen organisationspsychologischer Modelle kaum mehr in dieser Schärfe aufrechterhalten. «Soziale» Gespräche werden immer mehr als ein integraler Faktor betrieblicher Kommunikation angesehen, der nicht nur Störungen des betrieblichen Geschehens abfedert, sondern direkt die Chance zur Flexibilisierung organisatorischer Abläufe und zur Motivation der Mitarbeiter eröffnet (Wahren, 1987).

Die Analyse informeller Kommunikationen stellt allerdings ganz besondere Anforderungen an den Untersucher. Während formelle Interaktionen meist sichtbare «Spuren» im System hinterlassen, die als Datenquelle genutzt werden können, wie Stellenpläne, Dienstvorschriften, Verträge, Gesprächsprotokolle, Akten, Korrespondenz, Terminplanungen etc., müssen die notwendigen Verhaltensdokumente im Falle informeller Interaktionsanalysen erst generiert werden. Angesichts der meist hohen Komplexität von Organisationen und der Vielfalt möglicher Kommunikationskontakte und konkreter Interaktionsverläufe gestaltet sich diese Aufgabe im Bereich von Organisationen als besonders schwierig. Soziometrische Methoden (Moreno, 1934) oder informelle Organigramme auf der Basis teilnehmender Beobachtungen (Selvini Palazzoli et al., 1984) versprechen zwar einen Überblick über die sozialen Strukturen eines Organisationsnetzes, erschließen jedoch nicht den unmittelbaren Bereich des kommunikativen Austauschs.

Sowohl die den Interaktionsprozeß begünstigenden Verhaltenskorrelate als auch die Bedingungsfaktoren für persönliche Konflikte, kommunikative Reibungsverluste oder dauerhafte Kommunikationsbarrieren bleiben somit dem Untersucher verborgen. Die Ermittlung dieser empirischen Referen-

ten gehört nun einerseits gewiß zu den üblichen Pflichten eines Untersuchers. Andererseits handelt es sich bei der Aufklärung der subtilen Wirkmechanismen der zwischenmenschlichen Verständigung, der Personwahrnehmung und der Beziehungsregulation sicher nicht um eine genuin organisationspsychologische Aufgabenstellung. Die Tatsache, daß in der organisationspsychologischen Literatur nur wenig über derartige Mechanismen zu erfahren ist, hängt denn auch unmittelbar damit zusammen, daß die Kommunikationsforschung auf diesem Sektor insgesamt einen beträchtlichen Nachholbedarf zu verzeichnen hat.

### **2.3 Die Richtung der Interaktion: vertikale, horizontale und diagonale Interaktionen**

Ein Aspekt, der im Prozeß des Organisierens seit jeher eine zentrale Rolle spielt, ist die Unterscheidung zwischen vertikalen, horizontalen und diagonalen Interaktionen (Porter & Roberts, 1976). Gemeint sind Kommunikationskontakte auf unterschiedlichen Ebenen der betrieblichen Hierarchie bzw. über die Ebenen hinweg.

Die stärkste Beachtung sowohl im Prozeß des Organisierens als auch in der wissenschaftlichen Analyse innerbetrieblicher Kommunikationsverläufe hat der Typus der *vertikalen Interaktion* gefunden. Obgleich die Orientierung am Dienstweg, der klassischen Organisationstheorien als prototypisch galt, in modernen Managementkonzepten zunehmend relativiert wird, so besteht doch kein Zweifel, daß die Interaktion zwischen Vorgesetzten und Untergebenen immer noch die prädominante Form der Kommunikation innerhalb von Organisationen darstellt. Zwar wird die Kommunikation mit Untergebenen bei weitem nicht so geschätzt und für wichtig erachtet wie die mit Vorgesetzten, Faktisch macht sie jedoch annähernd zwei Drittel der Kommunikationskontakte aus, die im Rahmen von Führungsaufgaben anfallen. Tabelle 1 faßt die Ergebnisse unterschiedlicher Studien zur Verteilung von Kommunikationskontakten

Tabelle 2: Verteilung verbaler Kontakte nach hierarchischen Ebenen (nach: Wahren, 1987, S. 49).

Autor	Jahr d. Veröff.	Verteilung der Gespräche auf		
		Vorgesetzte	Gleichgestellte	Untergebene
GUEST	1956	15%	18%	<b>67%</b>
PIERSOL	1962	30%	10%	<b>60%</b>
COPEMAN	1963	26%	19%	<b>55%</b>
KELLY	1964	21%	33%	<b>46%</b>
MINTZBERG	1980	10%	22%	<b>68%</b>
	Durchschnitt	20%	20%	<b>60%</b>

mit Vorgesetzten, Gleichrangigen und Untergebenen zusammen.

Sehr viel weniger einheitlich als das Bild, das in der Forschungsliteratur von der Verteilung betrieblicher Kontakte gezeichnet wird, präsentiert sich das Bild von den kommunikativen Fähigkeiten, die den effektiven Vorgesetzten im Umgang mit Untergebenen auszeichnen. Redding (1972) faßte eine in den 50er und 60er Jahren an der Purdue University durchgeführte Untersuchungsreihe folgendermaßen zusammen: Bessere Vorgesetzte sind «communication minded», d.h. kontaktfreudig, können gut erklären, genießen die Konversation mit Untergebenen; sie sind gute Zuhörer, sind offen für Vorschläge und Einwände; sie fragen und überzeugen anstatt zu belehren und zu fordern; sie berücksichtigen die persönlichen Interessen und Empfindlichkeiten der Untergebenen; sie sind vorsichtig mit Verweisen in der Öffentlichkeit und transparenter in ihren Entscheidungen (Jablin, 1979). Entgegen der behaupteten allgemeingültigen Wirksamkeit dieser Verhaltensmerkmale weisen eine Reihe von Untersuchungen allerdings auf die Situations- und Kontextabhängigkeit der einzelnen Faktoren hin (Downs & Pickett, 1977; vgl auch Kapitel 11).

Die genannten Verhaltensmerkmale versprechen also, wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt, nicht immer und unter allen Umständen die erfolgreiche Führerschaft. Untersuchungen zur Situationsabhängigkeit effektiver Führungsstile sind ihrerseits jedoch nicht eindeutig genug, um Konsequenzen für Auswahl und Training von Führungskräften daraus ableiten zu können. Insbesondere blieb die Frage unbeantwortet, wie breit und flexibel das Verhaltens-

repertoire eines Führers denn überhaupt sein kann, und - vielleicht für die Unternehmenspraxis noch bedeutsamer - sein darf, damit Autorität, Glaubwürdigkeit und Berechenbarkeit noch gewährleistet bleiben.

Im Gegensatz zum Modus der vertikalen Interaktion gelten bei der Untersuchung *horizontaler Interaktionen* Status, Macht, Verantwortung und verfügbare Ressourcen der Interakteure definitionsgemäß als annähernd gleich (Porter & Roberts, 1976). Horizontale Interaktionen entstehen innerhalb von Organisationen zwischen Individuen gleichen Ranges, also zwischen den Mitgliedern von Arbeitsgruppen oder sonstigen Funktionseinheiten mit kooperativer Struktur (Porter & Roberts, 1976), sowie an den Kontaktstellen zwischen Organisationen (Adams, 1976). In der innerorganisatorischen Kommunikation lassen sich nach Porter (1974) drei horizontale Interaktionstypen unterscheiden: (1) Peer-Interaktionen innerhalb von Arbeitsgruppen, (2) Interaktionen zwischen unterschiedlichen Abteilungen einer Organisation und (3) Interaktionen zwischen Mitgliedern der normalen Hierarchie und den Inhabern sog. Stabsstellen («Line» und «Staff»).

Im Zuge der Entwicklung transnationaler Unternehmensstrukturen und immer komplexer werdender interorganisatorischer Netzwerke erhält zunehmend auch das Studium horizontaler Interaktionen zwischen einzelnen Organisationen Gewicht. Dabei eröffnen sich vor allem zwei Untersuchungsperspektiven: (1) die Beschreibung interorganisatorischer Netzwerke im Sinne einer Quantifizierung von Distanzen, Verknüpfungen, Informationskanälen (Levine, 1988) und (2) die Identifikation der besonderen Merkmale, durch die sich effiziente Kom-

## Informationsbox 2

### Kartographie personenbezogener Unternehmensnetzwerke

Den Schlüssel zum Geheimnis funktionierender interpersoneller Interaktionen findet man oft in der Interessenähnlichkeit, der Verständigungsmöglichkeit und/oder der persönlichen Sympathie der Beteiligten. Bei Interaktionen zwischen Organisationen ist der Fall zuweilen noch einfacher gelagert. Denn die kommunikativen Verbindungen untereinander, die Austauschprozesse und Gleichschaltungen von Interessen beruhen nicht selten auf faktischen personellen Überschneidungen. Fast alle großen internationalen Unternehmen weisen solche Überschneidungen auf höchster personeller Ebene, also im Bereich der Direktorien, auf. Auf der Grundlage dieser Überschneidungen gelang es dem Soziologen Joel Levine mit Hilfe spezieller iterativer Skalierungsverfahren, den Zusammenhang einer Vielzahl internationaler Unternehmen zu quantifizieren und die impliziten Netzwerkstrukturen zu kartographieren. Das Ergebnis dieser Analysen ist im «Atlas of Corporate Interlocks» zusammengestellt (Levine, 1988).

Abbildung 1 zeigt das Beispiel eines unternehmerischen Subsystems, hier des «Canadian Imperial Network». Danach verfügt die Canadian Imperial Bank über 15 leitende Angestellte (Board of Directors), die auch anderen Unternehmen vorstehen. Die engste personelle Verbindung besteht zu Massey-Ferguson. Die Vorstandsmitglieder Black, Thornbrough und Wadsworth stellen eine direkte und ausschließliche Verbindung zwischen Canadian Imperial und Massey-Ferguson her. Weiterhin gehören noch die Manager Leitch und Runciman sowohl zu Canadian Imperial als auch zu Massey-Ferguson. Beide sind darüber hinaus auch noch anderen Organisationen verbunden (Leitch mit American Airlines und Runciman mit Canadian Pacific), wodurch das Unternehmensnetzwerk durch diese Firmen erweitert wird. Die relative Nähe von Canadian Pacific zur Canadian Imperial Bank ergibt sich zusätzlich durch die gemeinsamen Vorstandsmitglieder Lang, Moore, Hart und Rolland, wobei die letzteren drei auch noch die Unternehmen Grace und Inco in das Unternehmensnetzwerk miteinbeziehen. Eine größere Distanz aus der Sicht der Canadian Imperial Bank besteht zur Midland Bank und zu Royal Dutch/Shell, in denen Canadian Imperial nur durch zwei eigene Direktoren (Barran und Geddes) vertreten ist. Das bedeutet allerdings nicht, daß Midland Bank und Royal Dutch/Shell eine randständige Position in der kanadischen Wirtschaft einnehmen. Jedes dieser Unternehmen könnte seinerseits das Zentrum eines Unternehmensnetzwerkes bilden, dann natürlich mit anderer personeller Verflechtung als in diesem Beispiel.

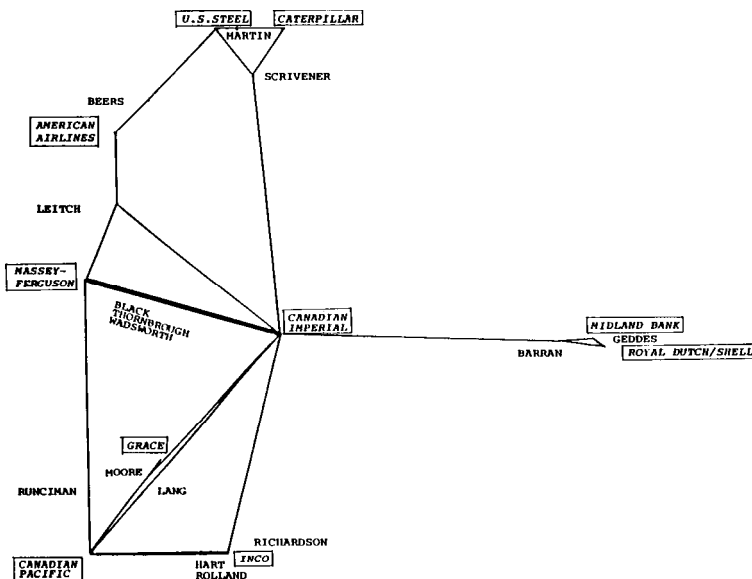


Abbildung 1: Transorganisationales Interaktionssystem mit dem Kern «Canadian Imperial Bank». Firmenbezeichnungen sind, zur Abhebung von Personennamen, eingerahmt (aus: Levine, 1988, S.46).

munikatoren an den Schnittstellen von Organisationen, die Inhaber sogenannter «boundary roles» (Adams, 1976) oder «organizational gatekeepers» (Allen & Cohen, 1969), auszeichnen.

Bedingt allein schon durch die Komplexität der Aufgabe, machte die Analyse transorganisationaler Interaktionssysteme bisher nur zögerliche Fortschritte, wobei nicht zuletzt Fragen der mathematischen Modellierung und der grafischen Repräsentation der hochgradig verflochtenen Unternehmensstrukturen besondere Probleme aufwarfen. Neuere Entwicklungen auf diesem Sektor sind aber ermutigend. Besondere Beachtung verdienen hier die Arbeiten Levines (1988), der leistungsfähige computergestützte Verfahren zur Analyse von transorganisationalen Netzwerken vorlegte (siehe Informationsbox 2).

Noch wenig Aufmerksamkeit haben in der bisherigen Forschung die «Verbindungsleute» zwischen Organisationen erfahren. Die klassischen «Gatekeeper»-Studien stammen aus dem Pressewesen (Bass, 1969; White, 1969) und waren naturgemäß besonders stark am inhaltlichen Aspekt der Nachrichtenübermittlung, an der Richtung des Informationsflusses und an der Filterung durch den «Gatekeeper» interessiert. Angesichts der möglichen Schlüsselrolle derartiger Kontaktpersonen eröffnen sich hier für die organisationspsychologische Forschung jedoch eine Reihe interessanter Untersuchungsperspektiven.

Neben vertikalen und horizontalen Interaktionen wird neuerdings vermehrt auch von *diagonalen Interaktionen* in Organisationen gesprochen (Wahren, 1987). Gemeint sind Kommunikationskontakte, die über unterschiedliche Hierarchieebenen hinweg reichen, bei denen die Akteure jedoch nicht unmittelbar in einem Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis stehen. Verstärkt wurde diese Form der Interaktion vor allem durch die Einführung sogenannter Stabsstellen sowie anderer bereichsübergreifender Funktionseinheiten wie etwa «Öffentlichkeitsarbeit», «Schulung» etc. Die sich hier stellenden Kommunikationsaufgaben sind oft von besonderer Brisanz, da vorgegebene Status-

differenzen nicht durch faktische Weisungsbefugnisse konsolidiert sind. Die Situation erfordert sozusagen eine «doppelte kommunikative Buchführung», und ihre Bewältigung bedarf besonderer Kompetenzen. Oft kommt erschwerend hinzu, daß in diagonalen Interaktionen der geregelte Organisationsablauf unterbrochen wird und meist innovative, d.h. aber auch potentiell systemverändernde, Informationen ausgetauscht werden.

Die Problematik solcher «Grenzgänger»-Positionen ist zwar offenkundig, jedoch wird gerade dieser Bereich der Interaktion in Organisationen gegenwärtig noch mehr von Faustregeln als von wissenschaftlichen Erkenntnissen geleitet. Bisher liegen weder Untersuchungen vor, die Aufschluß geben könnten über die besonderen kommunikativen Voraussetzungen, die die Inhaber solcher Rollen erfüllen, noch über die wirkungsvollsten Strategien der Informationsfilterung und -übermittlung. Dabei scheint insbesondere der Bereich der Stabsstellen ein lohnendes Studienobjekt, nicht nur im Hinblick auf die Analyse interpersoneller Kommunikationskompetenzen unter erschwerten Bedingungen, sondern auch hinsichtlich einer umfassenderen Darstellung von Organisationsstrukturen. Denn da bei der diagonalen Interaktion wesentlich mehr Freiheitsgrade zur Umgehung des Dienstweges vorliegen, können - als Folge dieser Interaktionen - unter Umständen hierarchieunabhängige, bereichsübergreifende Netzwerke entstehen, die als Träger nicht formal vorgegebener Entwicklungen in Frage kommen.

## **2.4 Methodologische Orientierung der Untersuchungsfragestellung**

Interaktionsprozesse sind äußerst vielschichtige Vorgänge, deren Untersuchung ein besonders leistungsfähiges Instrumentarium verlangt. So sehen etwa Osgood und Sebeok (1965) bereits für die Analyse eines einzelnen verbalen Kommunikationsaktes zwischen zwei Personen das Knowhow von mindestens sieben verschiedenen Fachrich-

tungen gefordert. Dabei ist die Beschränkung auf die linguistischen Anteile am Kommunikationsakt keineswegs zwingend. Vielmehr ist man in der Interaktionsforschung heute allgemein der Auffassung, daß das, was wir in Worten ausdrücken, nur einen ganz bescheidenen Anteil dessen darstellt, was zwischen Kommunikationspartnern tatsächlich ausgetauscht wird. So verweist etwa Graumann (1972) auf den weiten Bereich parasprachlicher und nichtverbaler Verhaltensformen, die bei der zwischenmenschlichen Verständigung aktiviert werden - Phänomene, deren systematische Erforschung überhaupt erst in den 60er Jahren eingesetzt hat.

Bei dem Versuch, die wesentlichen Merkmale des Interaktionsverhaltens der empirischen Analyse zugänglich zu machen, bildeten sich, wie Krone, Jablin und Putnam (1987) in einem richtungweisenden Aufsatz darlegten, vier verschiedene Forschungslinien heraus, die je nach methodologischer Orientierung der Untersuchungsfragestellung das komplexe kommunikative Geschehen in Organisationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten. Maßgebliches Kriterium dieser Differenzierung ist jeweils der «Brennpunkt» des Kommunikationsgeschehens (the locus of communication), d.h. die Stelle im Kommunikationsprozeß, deren Untersuchung für das Verständnis des kommunikativen Geschehens als besonders wichtig angesehen wird (Fisher, 1978). Innerhalb der bisherigen Forschungsbemühungen, so zeigen die Autoren, lassen sich vor allem die folgenden vier Grundansätze unterscheiden: der mechanistische, der individuumszentrierte, der interpretativ-symbolische und der systemisch-interaktionale Ansatz.

#### *Der mechanistische Untersuchungsansatz*

Im mechanistischen Ansatz erscheint Kommunikation als ein Übertragungsprozeß, in dem eine Nachricht, die nach einem vorgegebenen Schlüssel kodiert wurde, möglichst ohne Störungen von einem Punkt zu einem anderen übermittelt werden soll. Im Fokus

der Untersuchungsfragestellung steht der Kanal, über den die Nachricht übermittelt wird: Erklärungen des Interaktionsprozesses gehen aus von den räumlichen Anordnungen von Sender- und Empfängereinheiten, von Distanzen, vorgegebenen Verbindungswegen, Transportmitteln, Schaltstellen und Filterfunktionen. Die Nachricht selbst ist eine physikalisch definierbare, nach bekannten Regeln kodierte Größe, die Übermittlung ein eindimensionaler, serieller und quasi-kausaler Prozeß (Axley, 1984). Das interaktive Geschehen reduziert sich unter dieser Perspektive auf den Wechsel von Sender- und Empfängerrolle, im Blickfeld des Untersuchers stehen Strukturen und weniger Prozesse.

Es liegt in der Natur der Sache, daß sich mechanistische Ansätze vor allem auf die Analyse formal vorgeschriebener Kommunikationsbahnen richten und sich dabei meist auf schriftlich fixierte Kommunikationsprotokolle stützen. Wirkmechanismen, die sich aus informellen, impliziten (unter Umständen nichtsprachlichen) Interaktionen ableiten, finden in diesem Denkansatz kaum Platz. Mechanistisch orientierte Untersuchungen dominierten vor allem in der Frühphase der Organisationspsychologie, die noch unter dem Primat der sogenannten klassischen, der Bürokratisierung der Arbeitsabläufe verpflichteten, Organisations-theorien (Taylor, 1911; Weber, 1921) standen, in denen Aufgabenteilung, Spezialisierung, Kontrollstrukturen und effiziente Vorgesetzten-Untergebenen-Kommunikation als zentrale Variablen galten.

Als Beispiel für Untersuchungen dieses Typs können die Arbeiten von Davis (1953) gelten. Mit einer als ECCO-Analyse (Episodic Communication Channels in Organizations) bezeichneten Methode untersuchte er den Fluß von Informationen innerhalb von Organisationsnetzen. Um zu einer möglichst umfassenden Kartographie der möglichen Informationsbahnen und zu einer Bestimmung der effizientesten Übermittlungswege und Kommunikationskanäle zu gelangen, wurden in mehrfachen Versuchsdurchgängen Informationen an bestimmten Stellen einer Organisation eingegeben und dann mit

Hilfe spezieller Checklisten an verschiedenen Stellen der Organisationshierarchie abgefragt. Dabei mußten die Befragten jeweils angeben, welche Aspekte der Information bereits bekannt waren, vom wem sie diese Information erhalten hatten und über welches Medium (schriftlich, telefonisch, mündlich) die Information zu ihnen gelangt war. In einer Studie für ein amerikanisches Unternehmen zeigte Davis mit diesem Verfahren, daß die Face-to-Face-Kommunikation sowohl den häufigsten als auch den schnellsten Kommunikationsweg darstellt, daß die Information stärker abwärts als aufwärts fließt und daß es insbesondere bei den Übergängen zu den unteren Hierarchieebenen zu Blockierungen kommt.

In neuerer Zeit erlebt die mechanistische Perspektive eine Art Renaissance in den sogenannten *Netzwerkanalysen* (Monge, 1987; Tichy, 1981). Netzwerkanalysen erfordern für gewöhnlich drei Komponenten: erstens ein - in der Regel grafisch repräsentiertes - Organisationsdiagramm, welches die physikalisch möglichen und formal vorgeschriebenen Informationswege abbildet; zweitens eine Sollwertvorgabe für die Frequentierung der Kanäle bzw. für Art und Menge der an bestimmten Knoten eingehenden Information und drittens ein empirisches Korrelat der tatsächlich ablaufenden Interaktionen, meist reduziert auf gut meßbare Kriteriumsvariablen. Der Vergleich dieser Komponenten soll Rückschlüsse auf die Qualität des Netzes oder auch der Schaltstellen, sprich Mitarbeiter, ermöglichen. Deren Interaktionskompetenz leitet sich ab aus der Position im formalen Netzwerk.

Optimierung von Kommunikation stellt sich als Problem der Formalisierung von Kommunikations- und Entscheidungsbahnen (Bürokratisierung) dar sowie als Frage der Selektion und richtigen Platzierung «funktionstüchtiger» Sender. Die Verarbeitungs- und Bewertungsprozesse auf seiten der am Interaktionsgeschehen beteiligten Personen finden in diesem Ansatz nur insofern Interesse, als sie als Störfaktoren den Fluß der Dinge hemmen können. Die Lokalisierung derartiger Blockierungen und die Herausarbeitung möglicher Effekte auf den Informa-

tionstransport haben dabei allerdings Vorrang vor der Abklärung der individuumspezifischen Ursachen.

### *Der individuumzentrierte Untersuchungsansatz*

Der *individuumzentrierte* Forschungsansatz stellt im Gegensatz zum mechanistischen nicht so sehr den Kanal selbst, sondern vielmehr Sender- und Empfängereigenschaften ins Zentrum der Untersuchung. Jeder kommunikative Prozeß, so lautet die Grundannahme dieser Forschungslinie, generiere auf der Senderseite weit mehr Stimuli als der Empfänger überhaupt jemals auswerten könne. Aus diesem Grunde seien die am Kommunikationsprozeß Beteiligten stets aufgerufen, das Informationskonglomerat, das ihnen von ihrem Gegenüber zufließt, zu selektieren, zu ordnen und zu gewichten.

Dementsprechend rücken innerhalb dieser «psychologischen» Perspektive der Prozeß der kognitiven Informationsverarbeitung und speziell die individuellen «konzeptuellen Filter» ins Zentrum des Forschungsinteresses, da diese «ein potentiell chaotisches Stimulusfeld strukturieren» (Krone et al., 1987, S.21). Als konzeptuelle Filter gelten Einstellungen, Kognitionen, Wahrnehmungen, kurz gesagt alle innerpsychischen Prozesse und Zustände, die Einfluß nehmen auf Aufmerksamkeit, Selektion, Verarbeitung und Interpretation von Informationen. Die Analyse richtet sich speziell auf Unstimmigkeiten bei der Interpretation von Informationen sowie auf Inkompatibilitäten in der Wahrnehmung und Bewertung von Kommunikationsprozessen.

Krone et al. (1987) nennen als übergeordnetes Ziel der individuumzentrierten Untersuchungsperspektive «die Identifikation der Wahrnehmungsdifferenzen (als ein Typus konzeptueller Filter), die über Organisationsebenen hinweg bestehen, und die Bestimmung der daraus resultierenden Probleme» (S. 26). Zentrale Forschungsthemen sind Phänomene wie Disparitäten von Enkodierung und Dekodierung einer Nachricht (Browne & Neitzel, 1952), semantische

Barrieren beispielsweise zwischen Angehörigen des Managements und Arbeitnehmerern (Weaver, 1958), Diskrepanzen in der Art der für Vorgesetzte und Untergebene zugänglichen Information (semantische Informationsdistanz, Dansereau & Markharn, 1987) und deren Rückwirkungen auf innerbetriebliche Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (Fulk & Mani, 1986).

Eine typische Untersuchung aus diesem Bereich stammt von Webber (1970). Er ging der Frage nach, inwieweit die Wahrnehmungen von Kommunikationskontakten bei Managern und Untergebenen auseinandergehen. Die Datenerhebung erfolgte in Form halbstandardisierter Interviews, in denen nach Kontaktpersonen, Kontakthäufigkeiten, Kommunikationsanlässen und Gesprächsdauer gefragt wurde. In den Berichten der Organisationsmitglieder fand Webber deutliche Hinweise, daß die Wahrnehmungen von Intensität und Qualität von Kommunikationskontakten auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen erheblich variieren können. Vorgesetzte sehen sich selbst als wesentlich kommunikativer als sie von Untergebenen wahrgenommen werden. Umgekehrt erleben sie die Kommunikation von unten nach oben als defizitär, was wiederum von den Angestellten ganz anders eingeschätzt wird. Kein Wunder, so resümiert der Autor, daß sich alle Seiten schlecht informiert fühlen.

Derart unterschiedliche Wahrnehmungen des realen Interaktionsverhaltens können im betrieblichen Ablauf natürlich zu empfindlichen Störungen führen. Bemühungen, hier steuernd einzugreifen, scheinen allerdings nur dann erfolgversprechend, wenn die Funktionsweise der jeweils wirksamen konzeptuellen Filter hinreichend bekannt ist, wenn also Wissen darüber vorliegt, wie die einzelnen Aspekte des komplexen Interaktionsverhaltens wahrgenommen und verarbeitet werden.

Gerade im Hinblick auf die Aufklärung der «impliziten» Semantik verbaler und nonverbaler Kommunikationsakte bleiben die der individuumzentrierten Perspektive verpflichteten Untersuchungsansätze allerdings vielfach vage. Die Subtilität und die

Differenziertheit, mit der sich der individuumzentrierte Ansatz dem Interaktionsprozess konzeptuell nähert, findet kaum je ein Pendant in der empirischen Vorgehensweise. Die theoretischen Vorstellungen bleiben empirisch meist kraß unterrepräsentiert, üblicherweise berücksichtigen die Forschungsarbeiten, wie Krone et al. bemängeln, «nur drei oder vier Variablen in einer Studie» (1987, S. 29). Erschwerend kommt hinzu, daß sich die meisten Arbeiten in methodischer Hinsicht fast ausschließlich auf Selbst- oder Fremdbeobachtung bzw. auf evaluative Ratings stützen. Sie sind damit mit all den gravierenden Problemen befrachtet, die sich bei der systematischen Verhaltensbeobachtung seit langem stellen (siehe Informationsbox 3).

Letztlich blieb die an der individuumzentrierten Perspektive orientierte Erforschung interaktiver Verständigungsprozesse denn auch in bloß programmatischen Bekundungen stecken. Der offensichtlichen Bedeutung des individuellen Interaktionsverhaltens steht ein nur geringes Wissen über die Verhaltensspezifika gegenüber, die als die entscheidenden kommunikativen Wirkfaktoren für die Prozesse der Personwahrnehmung und sozialen Bewertung verantwortlich sind.

#### *Der interpretativ-symbolische Untersuchungsansatz*

Die Zielsetzung des *interpretativ-symbolischen* Ansatzes richtet sich im Gegensatz zu den beiden oben besprochenen Ansätzen nicht so sehr auf die Aufklärung der Vorgänge im Kanal oder im Inneren der interagierenden Personen, sondern gilt den Fragen der Konstituierung der gesellschaftlichen Verständigungsmöglichkeiten sowie der Bestimmung der Folgewirkungen kommunikativer Prozesse im sozialen Umfeld: «Aus der interpretativen Perspektive betrachtet bestehen Kommunikationsprozesse in Organisationen aus koordinierten Verhaltensmustern, die in der Lage sind, Organisationen zu schaffen, sie aufrechtzuerhalten und auch aufzulösen . . . Vermittels der Fähigkeit,

**Informationsbox 3***Direktbeobachtung von Interaktionsprozessen*

Seit den 50er Jahren nehmen die arbeitswissenschaftlichen Bemühungen zu, die Interaktionsverläufe am Arbeitsplatz empirisch abzubilden. Ein früher Entwurf war das von Atteslander (1954) entwickelte «Interactiogram», ein Verfahren, mit dessen Hilfe das Auftreten und die zeitliche Erstreckung von interaktiven Episoden im Kontext der übrigen Arbeitstätigkeiten aufgezeichnet wurde. Dieses Vorgehen blieb jedoch noch sehr rudimentär. Für das Interaktionsverhalten eines Vorarbeiters waren in diesem Verfahren z.B. nur drei Kategorien vorgesehen: «Kontaktaufnahme durch andere», «stellt selber Kontakt her» und «keine direkt auf die Arbeit bezogene Interaktion». Auch die diesbezüglichen Zeitmaße waren nur ungefähre Sekundenangaben.

Etwa zur selben Zeit entwickelte Chapple (1949) zur zeitgenauen Registrierung von Verhaltensereignissen ein technisches Hilfsmittel, den sogenannten «Interaction Chronograph». Dabei handelte es sich um eine Art Schreibmaschine, durch die mit gleichbleibender Geschwindigkeit ein Endlospapierstreifen transportiert wurde, auf dem per Tastendruck fortlaufende Markierungen erzeugt wurden. Während mit dieser Methode ein zentrales Problem der Beobachtungsaufgabe im Prinzip gelöst werden konnte, nämlich das einer möglichst verlässlichen Protokollierung der Zeitstruktur des Interaktionsprozesses, blieb ein anderes gravierendes Problem nach wie vor virulent: das Problem der Bildung von Verhaltenskategorien.

Prominentestes Beispiel für den Versuch einer inhaltlichen Differenzierung des Interaktionsverhaltens stellt das von Bales (1950) entwickelte Konzept der Interaktionsprozeßanalyse (IPA) dar. Es verlangt vom Beobachter die kontinuierliche Bewertung der Interaktionsakte hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Gruppenprozeß. Dabei sollen sowohl sozioemotionale Gesichtspunkte (zeigt «Solidarität», «Befriedigung», «Zustimmung», «Ablehnung», «Spannung», «Antagonismus») als auch aufgabenbezogene Aspekte («macht Vorschläge», «äußert Meinung», «informiert», «erfragt Orientierung», «erfragt Meinungen», «erbittet Vorschläge») berücksichtigt werden. Dieses für die Fremdbeobachtung entwickelte Verfahren wurde in den verschiedensten Anwendungsfeldern, so auch im betrieblichen Kontext zur Untersuchung von Verhandlungssituationen, eingesetzt.

In den 80er Jahren wurde unter dem Begriff SYMLOG (System for the Multiple Level Observation of Groups) eine erweiterte Version des IPA vorgestellt (Bales & Cohen, 1982). Sie sollte das gesamte Spektrum der in Kommunikationssituationen ablaufenden Verhaltens- und Evaluationsprozesse der empirischen Analyse zugänglich machen. Das System verlangt dementsprechend die Registrierung des komplexen Interaktionsverhaltens auf ganz verschiedenen Ebenen: Verbales und nonverbales Verhalten, die subjektiven Eindrücke der Gruppenteilnehmer über eigenes und fremdes Verhalten, sowie die Darstellung persönlicher Werte und Vorstellungen müssen als Datenquellen erschlossen werden.

Nun zeigte sich allerdings bereits beim praktischen Einsatz der ursprünglichen Interaktionsprozeßanalyse, daß die Anforderungen, die ein solches Verfahren an die Leistungsfähigkeit des menschlichen Beobachters stellt, unrealistisch hoch angesetzt wurden. Die an sich wünschenswerte Verbreiterung der Analyseperspektive um den Aspekt der Selbstbeobachtung, die das SYMLOG vorsieht, vermehrte jedoch die ohnehin schon vorhandenen Schwierigkeiten noch einmal so erheblich, daß selbst die Herausgeber der deutschsprachigen SYMLOG-Version feststellen: «Offensichtlich bedürfen Teilnehmer einer Selbstanalyse-Gruppe weiterer und umfangreicherer Hilfestellungen, um das SYMLOG-System zur Formulierung von Fragen zum Gruppenprozeß zu verwenden, als dies von den SYMLOG-Autoren erwartet wird» (Schneider & Orlik, 1982, S. 23).

Offenbar wurden bei der Konzeption vieler Verfahren zur Direktbeobachtung von Interaktionsprozessen die zum Teil gravierenden methodischen Probleme unterschätzt, die in der Literatur zur «Systematischen Verhaltensbeobachtung» dargestellt werden. Beobachter, so lehren die einschlägigen Übersichtsreferate, verkürzen, vereinfachen, ignorieren, akzentuieren, kontaminieren, beschönigen, verzerren das Verhalten in Abhängigkeit von ihren jeweiligen Einstellungen, von ihrer Gefühlslage, von ihren jeweiligen Erwartungen (Weick, 1968, S. 429 ff.; v.Cranach & Frenz, 1969, S. 279 ff.). Hinzu kommt, daß Beobachter ihre Beurteilungsmaßstäbe im Verlaufe und als Folge der Beobachtung verändern und daß allein die bloße Anwesenheit des Beobachters das zu beobachtende Geschehen wesentlich modifizieren kann. Weick (1968) gelangt aufgrund dieser ernüchternden Bestandsaufnahme zu dem Schluß, daß «Beobachtungsmethoden für die Schwächen des menschlichen Beobachters anfälliger sind als nahezu jede andere Methode» (S. 428).

**Informationsbox 3 Forts.**

In der Folge des technischen Fortschritts haben sich die Voraussetzungen zur Überwindung dieser Fehlerquellen nun allerdings erheblich verbessert. Mit Hilfe der heute in der Interaktionsforschung üblicherweise eingesetzten Videosysteme entfällt die früher unumgängliche Notwendigkeit zur Direktbeobachtung. Dadurch wird es möglich, die komplexe Beobachtungsaufgabe in eine Reihe von Operationsschritten zu zerlegen, die vom Beobachter sukzessiv, nach Maßgabe seiner Aufnahme- und Verarbeitungskapazität ausgeführt werden können (vgl. Frenz & Frey, 1981, für die Möglichkeit, diese Verfahrenstechnik zur Analyse von Arbeitstätigkeiten einzusetzen).

an diesem Kommunikationsprozeß zu partizipieren, kann das Individuum seinerseits eine eigene soziale Realität schaffen und formen» (Krone et al., 1987, S. 27).

Dementsprechend zielt diese mit dem Human-Relations-Ansatz eng verwandte Forschungsperspektive vor allem auf das Studium der Auswirkungen, die das kommunikative Geschehen auf das Arbeitsklima, das individuelle Rollenverständnis, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die Identifikation mit Unternehmenszielen und damit auch auf die allgemeine Verfassung eines Unternehmens ausübt. Inhaltlich richtet sich das Augenmerk auf allgemeingültige Muster sozialer Handlungsvollzüge (social actions) sowie auf die Entdeckung der ihnen zugrundeliegenden impliziten Normen und Regeln des interaktiven Austauschs, so etwa auf die stillschweigenden Übereinkünfte darüber, was als angemessenes Verhalten gelten kann. «Locus of communication» sind soziale Rollen und die damit verbundene Konstruktion einer sozialen Wirklichkeit («shared meanings»).

In diesem Denkansatz gewinnen Phänomene wie «kulturelles Umfeld» (Brown, 1963), «Unternehmenskultur» (Smircich & Calás, 1987) und «Subkultur innerhalb von Arbeitsgruppen» (Schall, 1983) zentrale Bedeutung. Die theoretischen Fundamente interpretativer Ansätze liegen im *symbolischen Interaktionismus* (Mead, 1934; Goffman, 1971). Einen besonderen Impetus erhielt die symbolisch-interpretative Perspektive durch das in neuerer Zeit stark angewachsene Interesse an der «Corporate Identity»-Thematik und den damit zusammenhängenden Fragen zur Unternehmenskultur (Deal & Kennedy, 1982).

Nicht anders als die individuumzentrierte Perspektive ist allerdings auch die interpretativ-symbolische Forschungsperspektive bisher mehr theoretisches Programm als empirische Forschungspraxis. Ansätze zur Entwicklung eines der Komplexität dieser Sichtweise adäquaten Instrumentariums sind bisher kaum zu erkennen. Die wenigen empirischen Arbeiten auf diesem Gebiet stützen sich zumeist auf phänomenologisch geprägte Verfahren aus der Ethnomethodologie; teilnehmende Beobachtung und naturalistische Erkundungsstudien beherrschen das Bild. Der stark impressionistische Charakter dieser Verfahren limitiert die Beweiskraft der Untersuchungen in oft gravierendem Ausmaß.

Als eine für den interpretativ-symbolischen Ansatz charakteristische Studie kann eine von Schall (1983) in einem amerikanischen Unternehmen durchgeführte Untersuchung gelten. Ziel der Studie war es, den Nachweis zu führen, daß für unterschiedliche Arbeitsgruppen bestimmte unausgesprochene Interaktionsregeln und konsensuelle Wertvorstellungen gelten, die den Verbindlichkeitsgrad kultureller Normen haben, und dadurch das «Wie» des kommunikativen Austausches sowie die Zugehörigkeit des einzelnen zur Gruppe regeln. Vermittels teilnehmender Beobachtung und Interviews versuchte Schall die impliziten Interaktionsregeln in zwei verschiedenen Arbeitsgruppen eines Unternehmens aufzudecken. Schalls Hauptaugenmerk richtete sich dabei auf Vorstellungen von Kooperation und Einflußnahme.

Die Ergebnisse zeigen, daß innerhalb ein und derselben Organisation sehr unterschiedliche statusabhängige Gruppenkultu-

ren existieren können. So nahm etwa für Manager das Unternehmensziel «vorgegebene Termine einhalten» die höchste Priorität ein, während für die Gruppe der Mitarbeiter (hier: Programmierer, technische Angestellte) die Erfüllung «hoher Qualitätsnormen» erstrangig war. Ebenfalls deutlich wurde, daß das Vorliegen derart diskrepanter Wertvorstellungen zu nachhaltigen Störungen der Zusammenarbeit und damit zu einer Beeinträchtigung der Unternehmensziele führen kann.

### *Der systemisch-interaktionale Untersuchungsansatz*

Die systemisch-interaktionale Forschungsperspektive kann als die methodisch anspruchsvollste Arbeitsrichtung gelten. Jedes organisierte Gefüge, so lautet der Grundgedanke dieses Ansatzes, konstituiert, konsolidiert und reguliert sich über seine kommunikativen Prozesse. Den Schlüssel zum Verständnis dieser Prozesse liefert die differenzierte Untersuchung der konkret ablaufenden Austauschprozesse zwischen den Systemkomponenten, d.h. die Ermittlung der Koinzidenzen und Kontingenzbeziehungen, die zwischen den Verhaltensaktivitäten der interagierenden Personen bestehen. Die Untersuchungsanstrengungen richten sich daher auf den Verhaltensstrom selbst, also auf die von den Akteuren im Verlaufe einer Interaktion konkret dargebotenen Verhaltenssequenzen: «Im Brennpunkt der systemisch-interaktionalen Perspektive stehen sequentielle Verhaltensmuster, also nicht so sehr die konzeptuellen Filter des Individuums oder die sozial verbindlichen Interpretationen von Ereignissen und Handlungen, sondern das konkrete Ineinandergreifen von kommunikativen Verhaltensketten» (Krone et al., 1987, S. 30).

Die Fokussierung der Untersuchungsanstrengungen auf das äußere, offen beobachtbare Verhalten beinhaltet nun keineswegs den Verzicht auf die Aufklärung der verdeckten psychologischen Prozesse. Im Gegenteil, das Interaktionsverhalten selbst gilt hierbei als der maßgebliche Steuerungsfak-

tor für die kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozesse, die den interaktiven Austausch prägen. Allerdings werden bei diesem Ansatz Aussagen über konzeptuelle Filter, konsensfähige Interpretationen und implizite Verhaltensregeln nicht einfach als Vorannahmen in das Untersuchungsdesign eingebracht. Sie sollen vielmehr überhaupt erst aus der Untersuchung des konkreten Interaktionsverhaltens abgeleitet und damit empirisch validiert werden. Hierzu bedarf es einer umfassenden Dokumentation des real ablaufenden Verhaltens und der Herausarbeitung der interaktiven Kontingenzen. Denn die Bedeutung kommunikativer Akte ist im Rahmen der systemischen Betrachtungsweise gleichzusetzen mit ihren verhaltensmäßigen Wirkungen (Watzlawick et al., 1974).

Als eine Illustration der insgesamt noch seltenen Versuche, derartige Modellvorstellungen im Rahmen organisationspsychologischer Interaktionsanalysen umzusetzen, kann eine Untersuchung von Putnam und Jones (1982) dienen. Auf der Basis von Videoaufzeichnungen simulierter Verhandlungen sollten die Beobachter charakteristische Prozeßmerkmale in der Verhandlungsführung von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern identifizieren. Grundlage der Beurteilung waren die einzelnen verbalen und nonverbalen Äußerungen der Akteure, aus deren zeitlicher Abfolge auf zugrundeliegende strategische Konzepte zurückgeschlossen werden sollte. Auf eine genauere Verhaltensbeschreibung wurde in dieser Untersuchung allerdings noch weitgehend verzichtet.

Stattdessen wurden die Beobachter angehalten, die Interaktionsbeiträge anhand der folgenden evaluativen Kategorien zu bewerten: (1) *Substantielles Verhalten*: bringt den Verhandlungsprozeß inhaltlich voran; (2) *Strategisches Verhalten*: beeinflusst die Erwartungen und Handlungen des Gegenübers; (3) *Oberzeugendes Verhalten*: bringt Belege und Argumente zur Stützung der Verhandlungsposition; (4) *Aufgabenbezogenes Verhalten*: dient der Aufrechterhaltung eines geschäftsmäßigen Gesprächsverlaufs; (5) *Affektives Verhalten*: Mitteilung von Ge-

fühlen über den anderen oder die Situation und (6) *Prozedurales Verhalten*: Metakommunikative Interaktionen zur Fokussierung des Gesprächs oder zur Organisation des Verhandlungsablaufs. Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, daß Personen in der Rolle von Arbeitnehmervertretern zu wesentlich offensiveren Gesprächstaktiken tendieren als ihre Gegenspieler in der Managerrolle und daß einzelne Fehlreaktionen im Gesprächsverlauf den Fortgang des gesamten Verhandlungsprozesses nachhaltig beeinflussen können. Die spezifischen Verhaltensmerkmale, die für diese Effekte im einzelnen verantwortlich waren, konnten in dieser Studie allerdings nicht aufgeklärt werden. Denn wegen des Verzichts auf eine differenzierte Verhaltensbeschreibung war es nicht möglich, die Impressionen der Beobachter an das reale Interaktionsverhalten rückzubinden.

*Methodische Entwicklungsschritte bei der Untersuchung systemisch-interaktionaler Prozesse*

Die systemisch-interaktionale Perspektive stellt naturgemäß hohe Anforderungen an die Detailgenauigkeit, mit der die Interaktionsprozesse erfaßt werden. Denn die zu untersuchenden Austauschprozesse präsentieren sich dem Untersucher als ein vielschichtiges Geschehen, in dem sich die kommunikativen Signale aus einer Vielzahl unabhängiger Variationsquellen zusammensetzen und sich zudem in rascher Folge verändern. Das gesprochene Wort, seine Betonung, seine Lautstärke, die Dauer einer Sprechpause, die begleitende gestische und mimische Aktivität etc. fügen sich zu einer komplexen Momentankonstellation, die in dieser Form vielleicht nur für den Bruchteil einer Sekunde besteht und im weiteren Verlauf einer Interaktion nicht wieder auftreten wird - und die doch über den Erfolg oder Mißerfolg der gesamten kommunikativen Bemühungen zu entscheiden vermag.

Um ein profunderes Verständnis des subtilen Zusammenspiels der multiplen Kommunikationskanäle zu gewinnen, müssen denn auch besonders zwei Aspekte bei der Daten-

erhebung Berücksichtigung finden: erstens die Abbildung der Breitbandigkeit des Kommunikationsverhaltens, also die Erfassung nicht nur der verbalen, sondern auch der paraverbalen und nonverbalen Verhaltenskomponenten, und zweitens die Konservierung der Zeitstruktur des kommunikativen Geschehens. Denn kommunikative Effekte, so lehrt bereits die Alltagserfahrung, beruhen meist nicht auf dem gehäuftem Auftreten einer bestimmten Verhaltensweise, sondern hängen entscheidend vom Zeitpunkt ab, zu dem sie in eine Interaktion eingebracht werden (Timing), von den vorausgegangenen Aktivitäten des Gegenübers (Kontingenzen), von der Unmittelbarkeit oder Verzögerung einer Reaktion (Latenzen) und von der zeitlichen Koordination der Aktivitäten von unterschiedlichen Kommunikatoren und in unterschiedlichen Kanälen (Koinzidenzen).

Ohne die Verfügbarkeit moderner audiovisueller Medien zur Aufzeichnung des Interaktionsgeschehens wäre der Versuch einer entsprechend differenzierten Analyse von Interaktionsprozessen sicherlich illusorisch. Andererseits hilft die Möglichkeit, sich Videoaufzeichnungen beliebig häufig in variierender Geschwindigkeit vorwärts und rückwärts vor Augen führen zu können, bei der Aufklärung der komplexen Zusammenhänge im Kommunikationsgeschehen allein noch nicht weiter. Denn diese enthüllen sich dem Untersucher keineswegs durch die bloße Betrachtung der Videoaufzeichnung. Im Gegenteil, wegen der schillernden Vielfalt gleichzeitig ablaufender Vorgänge gerät ihm das Videobild mit zunehmender Häufigkeit der Betrachtung immer mehr zum Verwirrbild, das ihn foppt. Auch stellen Videoaufzeichnungen per se noch kein empirisch verwertbares Datum dar. Denn die auf Band gespeicherten Verhaltensmuster sind einer quantitativen Analyse überhaupt nur in dem Maße zugänglich, in dem sie in Datenprotokolle konvertierbar sind.

Bereits seit Mitte der 60er Jahre wurden daher (vor allem im Rahmen sozialpsychologischer Untersuchungsfragestellungen) massive Anstrengungen zur Entwicklung von Kodierverfahren unternommen, die es dem

Untersucher ermöglichen sollten, das komplexe Interaktionsgeschehen in seinen vielfältigen verbalen und nonverbalen Bestandteilen in einem Datenprotokoll niederzulegen, um dann in einer nachfolgenden Analyse den versteckten Zusammenhängen auf die Spur zu kommen. Das besondere Augenmerk richtete sich dabei auf die nonverbale Verhaltensaktivität. Denn anders als für den sprachlichen Verhaltensaspekt, der mit Hilfe des Alphabets zuverlässig und differenziert protokollierbar ist, stand für die Bewegungstranskription, d.h. für die schriftliche Fixierung der in einer Interaktion spontan dargebotenen Bewegungsweisen, keine dem Alphabet an Leistungsfähigkeit auch nur annähernd vergleichbare Kodierungssprache zur Verfügung.

Wie an anderer Stelle gezeigt wurde (Frey, Hirsbrunner, Pool & Daw, 1981; Frey, 1984), läßt sich jedoch das Kodierungsprinzip, dem die alphabetische Sprachtranskription ihre beeindruckende Leistungsfähigkeit verdankt, durchaus auch für die Bewegungsbeschreibung nutzen. Denn so wie sich komplexe Sprachaussagen als eine Sequenz von ganz wenigen unterschiedlichen Sprachlauten dokumentieren lassen, kann das variable Bewegungsgeschehen als eine Folge unterschiedlicher Positionszustände beschrieben werden. Dadurch schrumpft das Problem der Beschreibung dynamischer Bewegungsabläufe auf das Problem der Kodierung statischer Positionen. Gleichzeitig eröffnet sich dem Untersucher die Möglichkeit, beliebig komplexe Bewegungsabläufe in Form von Positionszeitreihen geradezu zu buchstabieren.

Zur Erfassung des gesamten Spektrums gestischer und mimischer Aktivität müssen dann zwar etwa viermal so viele Kodierungsdimensionen berücksichtigt werden wie im Falle der Sprache, nämlich insgesamt 104 Dimensionen (Frey, 1984, S. 30 ff.). Auf dieser Basis ist dann aber auch eine empirische Dokumentation der nonverbalen Kommunikation möglich, die in Bezug auf Detailreichtum und Zuverlässigkeit der Beschreibung der alphabetischen Sprachnotation in nichts nachsteht (siehe Informationsbox 4). Auch zur Bewältigung der für den Zeitrei-

henansatz charakteristischen enormen Datenmengen wurden, begünstigt durch die Entwicklungen auf dem Computer-Sektor, in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte erzielt (Bente, 1990; Frey & Hirsbrunner, 1983; Hirsbrunner, Frey & Crawford, 1987). Ein Großteil der empirischen Arbeit zur Aufklärung der versteckten Zusammenhänge in der zwischenmenschlichen Verständigung bleibt zwar noch zu leisten. Mit den methodischen Entwicklungen der letzten beiden Jahrzehnte geriet jedoch auch die organisationspsychologische Interaktionsforschung in eine sehr viel günstigere Ausgangsposition, um den der systemischen Sichtweise eigenen Anspruch einer komplexeren Weltsicht auch empirisch einzulösen.

### 3. Abschließende Bemerkungen

In diesem Kapitel wurde das Problem der Interaktionsanalyse in Organisationen aus verschiedenen inhaltlichen und methodischen Blickwinkeln beleuchtet. Wie aus der Betrachtung der vielfältigen Untersuchungsansätze deutlich wurde, ist der Integrationsgrad der bisherigen organisationspsychologischen Forschung auf diesem Sektor noch sehr gering. Wechselnde Untersuchungseinheiten, wie Arbeitsgruppen, «gate-keeper», Manager, Organisationseinheiten und Transorganisationsnetze; variierende Richtungscharakteristiken der untersuchten Prozesse, wie vertikale, horizontale und diagonale Interaktionen; die Zentrierung auf bestimmte Bahnen der innerorganisatorischen Kommunikation, wie formelle oder informelle Verständigungswege, haben stets auch zu wechselnden methodischen Entscheidungen geführt, die zumeist in sehr eng gefaßten ad-hoc Instrumentarien zur Interaktionsanalyse mündeten. Oftmals rückte dabei das interaktive Verhalten ganz aus dem Brennpunkt der Analyse, und subjektive Beurteilungen traten an seine Stelle. Der Prozeßcharakter interaktiven Handelns wurde vielfach im Rahmen kumulativer Ereignisregistrierungen nivelliert, und die Breitbandigkeit des kommunikativen Ge-

**Informationsbox 4**

*Multiple Zeitreihen als Grundlage der Interaktionsanalyse*

Jede Kontaktaufnahme zwischen Individuen oder Gruppen dient nicht nur dem sachbezogenen Informationsaustausch, sondern wirkt auch zwangsläufig auf die Beziehung der Beteiligten ein. Vielfach wird das interpersonelle Klima, das sich im Zuge von Kommunikationsprozessen einstellt, sogar sehr viel stärker von der sprachbegeleitenden Bewegungsaktivität geprägt als vom eigentlichen Inhalt einer Botschaft. Erst in jüngster Zeit wurde es auf der Grundlage sog. multipler Zeitreihen möglich, das Nebeneinander von verbalen und nonverbalen Verhaltensverläufen einer differenzierten Verlaufsanalyse zugänglich zu machen. Abbildung 2 zeigt den Ausschnitt aus einer Datenmatrix, die das subtile Wechselspiel verbaler und nonverbaler Verhaltensmuster in eine Interaktions-Zeitreihe von 102 Verhaltensdimensionen und 67 Meßzeitpunkten zerlegt, die in Halbschrittweiten ermittelt wurden. Abbildung 3 visualisiert die in Abbildung 2 enthaltene Information für einen der beiden Interaktanten. Abbildung 4 illustriert verbale und nichtverbale Verhaltensmuster in zwei Interaktionsepisoden mit unterschiedlichem Beziehungsklima.

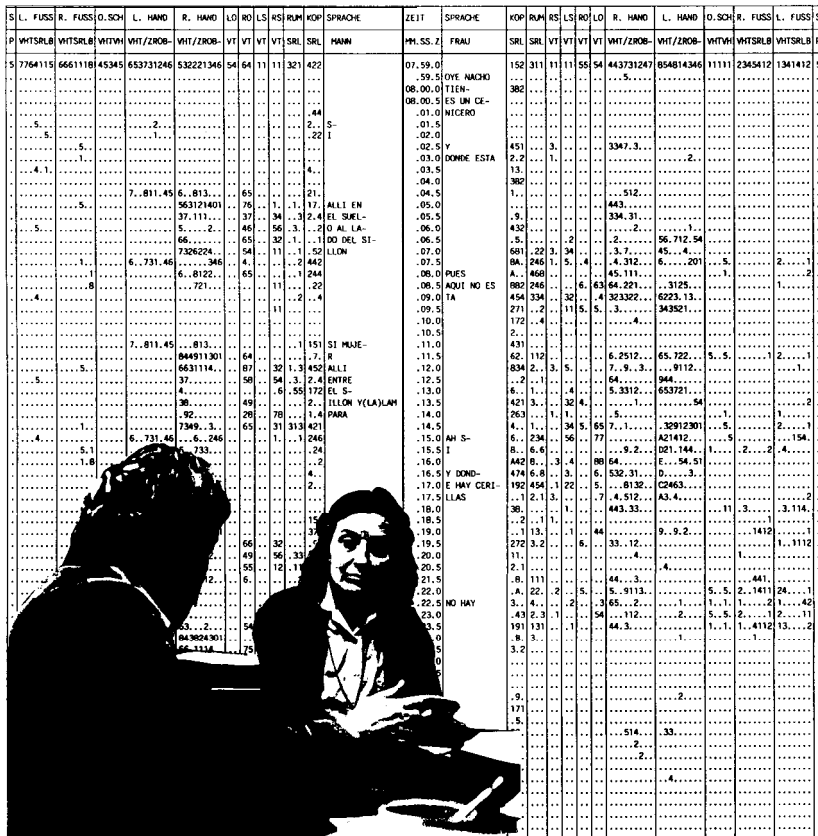


Abbildung 2: Zeitreihen-Protokoll einer dyadischen Interaktion. Die Datenmatrix enthält die genauen Angaben über das kommunikative Geschehen im verbalen und im nonverbalen Verhaltenskanal für einen Gesprächsausschnitt von 33,5 Sekunden. Die mittlere Spalte enthält die Zeitreferenz, links und rechts davon finden sich die Sprachbeiträge der beiden Interaktionspartner. Das daran anschließende Datenfeld enthält, aufgegliedert in 50 Bewegungsdimensionen, die Angaben über die genaue Struktur und den Verlauf der Bewegungsmuster jedes Interaktionspartners. Die oberste Zeile der Datenmatrix (Zeitkode 07.59.0) dokumentiert die Positionskonfiguration von Kopf, Körper und Extremitäten zu Beginn der Gesprächsepisode: Jeder Eintrag repräsentiert die spezifische Position, die ein spezifischer Körperteil in einer spezifischen Dimension zu einem spezifischen Zeitpunkt einnimmt. Eintragungen finden sich in dieser Matrix nur dann, wenn sich Positionen verändern. Leerstellen bedeuten, daß die vorherige Position unverändert blieb.

**Informationsbox 4 Forts.**

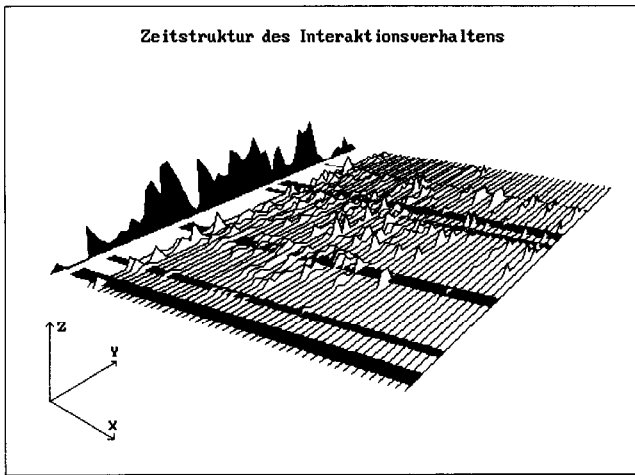
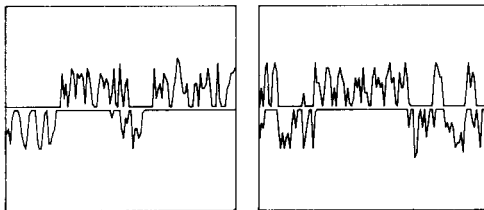


Abbildung 3: Verlaufsmuster von Sprach- und Bewegungsaktivität des weiblichen Gesprächspartners. Die x-Achse bildet die insgesamt 50 Bewegungsdimensionen ab (von links nach rechts: Kopf, Schultern, Rumpf, Oberarme, Hände, Beine, Füße, Sitzposition). Die y-Achse repräsentiert den zeitlichen Verlauf der Aktivität für jede Verhaltensdimension. Auf der z-Achse ist das räumliche Ausmaß von Positionsveränderungen zwischen zwei aufeinanderfolgenden Meßzeitpunkten abgetragen. Die gefüllte Kurve am linken Rand gibt zusätzlich für jeden Beobachtungszeitpunkt das Gesamtausmaß der Bewegungsaktivität an. Die grau unterlegten horizontalen Streifen markieren die Sprachphasen.

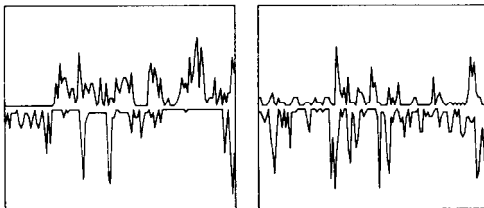
Störungen des Beziehungsklimas treten im nonverbalen Verhaltenskanal meist schon deutlich zutage, lange bevor sie sich im Sprachverhalten manifestieren: Die nonverbalen Zeichen der Zustimmung treten stark zurück, die interaktive Abstimmung des Bewegungsverhaltens verschlechtert sich bis hin zur Erstarrung eines Partners während der Aktivitätsphasen des anderen. Die Dauer der einzelnen Bewegungsphase verlängert sich, ebenso wie die Phasen gleichzeitiger Inaktivität. Gelegentlich verlagert sich dabei auch das Übergewicht der nonverbalen Aktivität auf den sonst üblicherweise weniger aktiven Partner.

**Sprachaktivität**



	KRISE	NORMAL
<b>FRAU</b>		
% der Zeit aktiv	50.8%ot	49.2%ot
Sprechtempo	10.5ph/sec	11.1ph/sec
Redephasen	2.8sec	2.0sec
Schweigephasen	2.7sec	2.0sec
<b>MANN</b>		
% der Zeit aktiv	25.0%ot	35.0%ot
Sprechtempo	9.4ph/sec	10.2ph/sec
Redephasen	2.1sec	1.5sec
Schweigephasen	6.4sec	2.8sec

**Bewegungsaktivität**



	KRISE	NORMAL
<b>FRAU</b>		
% der Zeit aktiv	65.5%ot	60.5%ot
Komplexität	4.5dim	2.5dim
Bewegungsphasen	4.3sec	1.6sec
Ruhephasen	2.3sec	1.1sec
<b>MANN</b>		
% der Zeit aktiv	54.6%ot	72.3%ot
Komplexität	3.4dim	4.5dim
Bewegungsphasen	2.2sec	2.3sec
Ruhephasen	1.8sec	0.9sec

Abbildung 4: Verlaufsstruktur der Sprach- und Bewegungsaktivität von zwei Interaktionspartnern während einer Konfliktsituation (linke Hälfte) sowie zu einem Zeitpunkt, zu dem sich ihre Beziehung wieder normalisiert hatte (rechte Hälfte). Die oberen Diagramme geben Aufschluß über die interaktive Organisation der Sprachaktivität, die unteren über die Bewegungsaktivität. Auf der Grundlage solcher Verlaufskurven läßt sich der Grad der kommunikativen Abstimmung für die einzelnen Verhaltensmodalitäten genau berechnen. Die Daten des vorliegenden Beispiels geben zu erkennen, daß das Verlaufsmuster der Sprachaktivität von den unterschiedlichen «klimatischen» Bedingungen kaum affiziert ist. Dagegen verändert sich im nonverbalen Kanal die interaktive Organisation des Verhaltens ganz erheblich mit der Normalisierung der Beziehung: Das relative Übergewicht des oberen Partners tritt zurück, die Dauer der einzelnen Bewegungsphasen verkürzt sich und die Verlagerung der Aktivität vom einen zum anderen Partner geht weit flüssiger vonstatten als im Konfliktfall (aus: Frey, 1984, S. 63 ff.).

schehens ging im Zuge restriktiver Verhaltensregistrierungen verloren.

In der Gegenüberstellung der unterschiedlichen methodischen Ausrichtungen in der organisationspsychologischen Interaktionsforschung erscheint der systemische Ansatz in vielerlei Hinsicht als das derzeit leistungsfähigste und zukunftsweisendste Untersuchungsparadigma zur Interaktionsanalyse in Organisationen. Die Gründe dafür liegen zum einen in der Konzentration der systemischen Untersuchungsperspektive auf tatsächlich beobachtbares Verhalten und zum anderen in der Betonung der interaktiven Wirkungen anstelle impliziter Bedeutungen und verdeckter Motive.

Die für die systemische Zugangsweise charakteristische Forderung nach unvoreingenommener Beobachtung des realen Interaktionsgeschehens und nach einer möglichst umfassenden und detailgetreuen Abbildung der wahrnehmbaren Prozesse im Rohdatenprotokoll macht allerdings spezifische Vorentscheidungen notwendig, soll der Untersuchungsaufwand in einem rechten Verhältnis zum wissenschaftlichen Ertrag stehen. Dabei stellt sich zwangsläufig die Frage nach der günstigsten Wahl des zu untersuchenden innerbetrieblichen Subsystems und nach der Fokussierung der Analyse auf besonders prozeßrelevante Akteure.

Allgemein läßt sich hierzu sagen, daß der potentielle Nutzen von Interaktionsanalysen in dem Maße wächst, in dem die beteiligten Personen durch ihr Interaktionsverhalten Einfluß auf den Gang der Dinge in Organisationen nehmen können. Dies wiederum hängt ab von den Kontakthäufigkeiten im Kommunikationsnetz, von der Beachtung, die eine Person innerhalb des betrieblichen Umfelds erfährt, sowie von ihrer offiziellen Autorisierung zur Durchsetzung von Verhaltensnormen. In den «Schaltstellen der Macht» sind die interpersonellen Beziehungen sicherlich folgenreicher für den Zustand der Organisation als an anderen Orten. Zahlreiche Indizien deuten darauf hin, daß Kommunikationsprobleme wie auch ihre Lösung zumeist in Führungspositionen ihren Ausgang nehmen. Das minutiöse Studium der innerhalb organisations-

relevanter Interaktionsepisoden konkret auftretenden Verhaltensweisen und die Ermittlung der kognitiven, emotionalen und verhaltensmäßigen Effekte, die von unterschiedlichen kommunikativen Mustern ausgehen, scheint hier besonders lohnend.

#### 4. Literatur

- Adams, J.S. (1976). The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1175-1199). Chicago: Rand McNally.
- Allen, T.J. & Cohen, S.I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14, 12-20.
- Atteslander, P. (1954). The interactiogram, a method for measuring interaction and activities of supervisory personnel [special issue]. *Human Organization*, 13.
- Axley, S.R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9, 428-437.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction Process Analysis*. A method for the study of small groups. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bales, R.F. & Cohen, S.P. (1982). *SYMLOG - Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bass, A.Z. (1969). Refining the «gate-keeper» concept: A UN radio case study. *Journalism Quarterly*, 46, 69-72.
- Bente, G. (1990). *Multiple Zeitreihen als Grundlage der Medienforschung. Ein integriertes Verfahren zur Analyse visueller Kommunikationskomponenten in der Fernsehberichterstattung*. Habilitationsschrift, Universität Duisburg.
- Berrien, K.B. (1976). A general systems approach to organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 41-62). Chicago: Rand McNally.
- Bradford, L.P., Gibb, J.R. & Benne, K.D. (Hrsg.). (1972). *Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart: Klett.
- Brown, L.C. (1963). *Understanding other cultures*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Browne, G.G. & Neitzel, B.J. (1952). Communication, supervision and morale. *Journal of Applied Psychology*, 36, 86-91.
- Chapple, E.D. (1949). The interaction chronograph: Its evolution and present application. *Personnel*, 25, 295-307.
- Cranach, M.v. & Frenz, H.-G. (1969). Systematische Beobachtung. In C.F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band 7, 1. Halbband* (S. 269-331). Göttingen: Hogrefe.
- Dansereau, F. & Markham, S.E. (1987). *Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis*. In E.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 343-388). Newbury Park, CA: Sage.
- Davis, K. (1953). A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel Psychology*, 6, 301-312.

- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Downs, C.W. & Pickett, T. (1977). An analysis of the effects of nine leadership-group compatibility contingencies upon productivity and member satisfaction. *Communication Monographs*, 44, 220-230.
- Finkle, R.B. (1976). Managerial assessment Centers. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 861-888). Chicago: Rand McNally.
- Fisher, B.A. (1978). *Perspectives on human communication*. New York: Macmillan.
- Frenz, H.-G. & Frey, S. (1981). Die Analyse menschlicher Tätigkeiten - Probleme der systematischen Verhaltensbeobachtung. In F. Frei & E. Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (S. 57-92). Bern: Huber.
- Frey, S. (1984). *Die nonverbale Kommunikation*. Stuttgart: SEL-Stiftung für technische und wirtschaftliche Kommunikationsforschung.
- Frey, S. & Hirsbrunner, H.-P. (1983). *Software manual for the analysis of nonverbal and verbal behavior in communication research*. Bern: University, Department of Psychology.
- Frey, S., Hirsbrunner, H.-P., Pool, J. & Daw, W. (1981). Das Berner System zur Untersuchung nonverbaler Interaktion: I. Die Erhebung des Rohdatenprotokolls. In F. Winkler (Hrsg.), *Methoden der Analyse von Face-to-Face-Situationen* (S. 203-236). Stuttgart: Metzler.
- Fulk, J. & Mani, S. (1986). Distortion of communication in hierarchical relationships. In M.L. McLaughlin (Ed.), *Communication yearbook 9* (pp. 483-510). Newbury Park, CA: Sage.
- Gebert, A. (1989). Assessment Center. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 145-149). München: Psychologie Verlags Union.
- Goffman, E. (1971). *Interaktionsrituale*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Graumann, C.F. (1972). Interaktion und Kommunikation. In C.F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band 7, 2. Halbband* (S. 1109-1262). Göttingen: Hogrefe.
- Hirsbrunner, H.P., Frey, S. & Crawford, R. (1987). Movement in human interaction: Description, Parameter formation, and analysis. In A.W. Siegman & S. Feldstein (Eds.), *Nonverbal behavior and communication* (2nd ed., pp. 99-140). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jablin, F.M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (Eds.). (1987). *Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Krone, K.J., Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (1987). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 18-40). Newbury Park, CA: Sage.
- Levine, J. (1988). The methodology of the Atlas of Corporate Interlocks. *Bulletin de methodologie sociologique*, 17, 20-58.
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, 17, 119-129.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.
- Monge, P.R. (1987). Network level of analysis. In C. Berger & S.H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 239-270). Newbury Park, CA: Sage.
- Monge, P.R. & Eisenberg, E.M. (1987). Emergent communication networks. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 304-342). Newbury Park, CA: Sage.
- Moreno, J.L. (1934). *Who shall survive?* Beacon, NY: Beacon House.
- Osgood, C.E. & Sebeok, T.A. (Hrsg.). (1965). *Psycholinguistics: A survey of theory and research problems* (2nd ed.). Bloomington: Indiana University Press.
- Porter, L.W. (1974). Communication: Structure and process. In H.L. Fromkin & J.J. Sherwood (Eds.), *Integrating the organization*. New York: The Free Press.
- Porter, L.W. & Roberts, K.H. (1976). Communication in organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1553-1589). Chicago: Rand McNally.
- Putnam, L.L. & Jones, T. (1982). Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction. *Communication Monographs*, 49, 171-191.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schall, M.S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.
- Schneider, J.F. & Orlik, P. (1982). Vorwort zur deutschen Ausgabe des SYMLOG. In R.F. Bales & S.P. Cohen (Hrsg.), *SYMLOG: Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen* (S. 11-24). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schuler, H. (1992). Assessment Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (2. Aufl., S. 1-35). Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Psychologie & Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 33-44.
- Selvini Palazzoli, M., Anolli, L., Di Blasio, P., Giossi, L., Pisano, J., Ricci, C., Sacchi, M. & Ugazio, V. (1984). *Hinter den Kulissen der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Smircich, L. & Calás, M.B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 228-263). Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, P.B. (1980). *Group processes and personal change*. London: Harper & Row.
- Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. New York: Harper & Row.
- Thornton, G.C., Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B. & Bent-

- son, C. (1992). Die prädiktive Validität des Assessment Centers-eine Metaanalyse. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (2. Aufl., S. 36-60). Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Tichy, N.M. (1981). Networks in organizations. In P. Nyström & W. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 2, pp. 225-249). New York: Oxford University Press.
- Wahren, H.-K. (1987). *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen*. Berlin: de Gruyter.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1974). *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber.
- Weaver, C.H. (1958). The quantification of the frame of reference in labor-management communication. *Journal of Applied Psychology*, 42, 1-9.
- Webber, R.A. (1970). Perceptions of interactions between superiors and subordinates. *Human Relations*, 23, 235-248.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K.E. (1968). Systematic observational methods. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 357-451). Reading, MA: Addison-Wesley.
- White, W.J. (1969). An index for determining the relative importance of information sources. *Public Opinion Quarterly*, 33, 607-610.