

Das Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen

Ergebnisse einer akteurzentrierten Feldstudie und ihre Konsequenzen für die Interne Kommunikation

Schlussbericht: Kurzversion

Hochschule für Wirtschaft Luzern, September 2006

PD Dr. Sylvia Bendel

Inhalt

1.	Darum geht es	3
1.1.	Ein neuer Ansatz zur Erforschung der Internen Kommunikation	3
1.2.	Ziele des Projekts	3
2.	Das weiss die Forschung zur Internen Kommunikation	3
2.1.	Organisation, Information, Kommunikation – die Grundbegriffe	4
2.2.	Interne Kommunikation und Informationsmanagement – die instrumentelle Sichtweise ..	5
2.3.	Formelle und informelle Kommunikation – Netzwerke unter der Lupe	7
2.4.	Informations- und Kommunikationsverhalten – der Einzelne im Fokus	8
3.	So wurden die Daten erhoben	9
4.	Das war zu beobachten.....	10
4.1.	Gewünscht, geplant, gefördert – die institutionalisierte Kommunikation am Institut.....	10
4.2.	Von Korridoren und Kaffeemaschinen – Ethnografie der Kommunikation am Institut ..	14
4.3.	Von sieben bis sieben – Vier beispielhafte Tagesabläufe	15
4.4.	Sortieren, notieren, diskutieren – das Kommunikationsverhalten der Beobachteten.....	16
5.	Das sind die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen	21
5.1.	Das Informations- und Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen	21
5.2.	Stärken und Schwächen der verwendeten Methodenkombination.....	25
5.3.	Die Kommunikation am untersuchten Institut: Würdigung und Empfehlungen.....	25

1. Darum geht es

1.1. Ein neuer Ansatz zur Erforschung der Internen Kommunikation

Die Interne Kommunikation in Unternehmen wird bis heute zur Hauptsache unter zwei Perspektiven betrachtet. Auf der einen Seite steht die normativ-strategisch ausgerichtete Literatur, die festzulegen sucht, wie Kommunikation im Unternehmen am besten organisiert wird. Auf der anderen Seite steht die empirische Forschung zur Unternehmenskommunikation, die zu erfassen sucht, wie die Kommunikation im Unternehmen konkret abläuft, indem sie zum Beispiel Informationsflüsse, Netzwerkbildungen oder Gesprächsmuster untersucht.

Eine Verbindung dieser beiden Perspektiven wurde bis heute nur selten versucht. Die auf die Praxis ausgerichteten Autoren zur Internen Kommunikation nehmen herzlich wenig zur Kenntnis, was man über das konkrete Kommunikationsgeschehen im Unternehmen weiss, und die empirisch ausgerichteten Forscher fragen selten danach, was man aus ihren Erkenntnissen zum Wohle der Unternehmensführung ableiten können. Aufgabe einer anwendungsorientierten Forschung ist es, diese Verknüpfung herzustellen und die Kommunikation im Unternehmen empirisch zu erforschen mit dem Ziel, daraus Empfehlungen für die Optimierung der institutionalisierten Kommunikation abzuleiten.

Daneben gilt es eine weitere Forschungslücke zu schliessen. Bis heute wurden vor allem depersonalisierte Informationsflüsse, Gruppenprozesse und Gesprächsphänomene untersucht, nicht aber Individuen. Es ist sehr wenig bekannt über das Informations- und Kommunikationsverhalten von Individuen. Diese Wissenslücke gilt es zu schliessen. Das bedeutet gleichzeitig eine Erweiterung des Methodenrepertoires, das bis heute von einer gewissen Einseitigkeit zu Gunsten der Befragung geprägt ist.

Im vorliegenden Projekt versuchte ich beide Forschungslücken auf einmal anzugehen: Zum einen das Individuum mit seinem Informations- und Kommunikationsverhalten in den Mittelpunkt der Untersuchung zu stellen, zum anderen die Verbindung zwischen dem vor Ort Beobachteten mit der strategisch ausgerichteten Unternehmenskommunikation herzustellen.

1.2. Ziele des Projekts

Das übergeordnete Ziel des vorliegenden Projekts besteht darin, einen Ansatz zur Erforschung und Gestaltung der Internen Kommunikation zu entwickeln, der es erlaubt, die Interne Kommunikation nicht länger nur an den strategischen Zielen der Unternehmensleitung zu orientieren, sondern gleichzeitig an das konkrete Informations- und Kommunikationsverhalten der Unternehmensangehörigen anzupassen. Im Einzelnen verfolge ich mit dem Projekt folgende drei Ziele:

1. Das Informations- und Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen empirisch erheben.
2. Die gewählte Methodenkombination aus Shadowing und Interview testen.
3. Die Interne Kommunikation am ausgewählten Institut mit ihren Stärken und Schwächen erfassen und Empfehlungen zu ihrer Optimierung ableiten.

2. Das weiss die Forschung zur Internen Kommunikation

Mit der Internen Kommunikation beschäftigen sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen. Die *Betriebswirtschaft* interessiert sich in erster Linie für die Organisation und Funktionsweise der internen Kommunikation, insoweit diese plan- und steuerbar ist. Aufgrund ihrer Nähe zur Managementlehre fragt die Betriebswirtschaft danach, wie interne Kommunikation effizient und effektiv gestaltet werden kann, damit sie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Untersuchungsgegenstand sind die materiell fassbaren Infrastrukturen, Informationsflüsse und

Kommunikationsinstrumente im Unternehmen. So dienen zum Beispiel Netzwerkanalysen dazu, die internen Informationsflüsse im Unternehmen zu modellieren; Mitarbeiterbefragungen sollen Aufschluss darüber geben, welche Kommunikationsinstrumente am zuverlässigsten den Informationsbedarf decken und am beliebtesten sind; Umfragen bei Kommunikationsverantwortlichen zeigen auf, wie die verschiedenen Unternehmen ihre interne Kommunikation organisieren und auf welche Kommunikationsinstrumente sie sich stützen. Diese Studien arbeiten grösstenteils mit quantitativen Methoden, Befragungen sind das wichtigste Instrument.

Organisationspsychologie und -soziologie stellen das Individuum bzw. die Gruppe ins Zentrum und fragen nach dem Zusammenhang von Kommunikation, Gruppen- bzw. Unternehmenskultur und Verhalten des Einzelnen. Untersuchungsgegenstand sind einerseits das Individuum mit seinen Eigenschaften und Verhaltensweisen, seiner Motivation, psychischen Gesundheit und Leistungsbereitschaft, andererseits die kommunikativen Beziehungen zwischen den Angehörigen einer Gruppe, die damit verbundenen Gruppenprozesse sowie die Herausbildung einer Unternehmenskultur. Bezüglich Kommunikation steht die informelle Kommunikation im Vordergrund des Interesses. Methodisch stützen sich Organisationspsychologie und -soziologie vornehmlich auf teilnehmende Beobachtung, Tiefeninterviews / Storytelling und Befragungen.

Die *Linguistik* interessiert sich für die interne Unternehmenskommunikation in ihrer ganz konkreten Erscheinung alltäglicher Interaktionsereignisse. Ihr Gegenstand sind die im Unternehmen real vorhandenen Texte und stattfindenden Gespräche. Diese werden mit den Mitteln der Textlinguistik und Gesprächsanalyse erforscht. Die betrieblichen Textsorten wie E-mails, Mitarbeiterzeitung oder Geschäftsbericht werden auf Funktion, Form, Inhalt, Stil und Argumentationsweise untersucht. Geprüft wird ferner, wie neue Medien (Fax, E-mail) das kommunikative Spektrum und die Umgangsformen im Unternehmen verändern. Gespräche wie Besprechungen und Verhandlungen werden aufgezeichnet und in ihrem Ablauf rekonstruiert. Dabei interessieren Fragen der Macht, die Auswirkung von Hierarchien auf die Interaktion sowie Verständigungsprobleme in gleichsprachigen und vor allem interkulturellen Arbeitsgruppen. Ebenfalls Thema sind das kommunikative Verhalten von Führungskräften, internen Ausbildnern, Call Agents und Verkäufern.

Die genannten Disziplinen richten ihren Fokus auf verschiedene Aspekte der internen Kommunikation: Die Betriebswirtschaft auf die Strukturen und Instrumente, die Organisationspsychologie auf die Personen, die Linguistik auf die Interaktionsereignisse. Diese drei Perspektiven auf Kommunikation sind nicht unvereinbar, im Gegenteil: Eine disziplinenübergreifende Betrachtungsweise, welche die Beobachtung der Strukturen, Instrumente, Personen und Ereignisse integriert, drängt sich geradezu auf.

2.1. Organisation, Information, Kommunikation – die Grundbegriffe

Organisation

Die Literatur unterscheidet im Wesentlichen vier Organisationstheorien: klassischer Strukturalismus, Human-Relations Ansatz, symbolisch-interaktive Modelle und systemische Ansätze (Frese 1992). Hinzu kommen Handlungsstrukturansätze, Kritische Ansätze sowie Theorien der Selbstorganisation (Menz 2000). Vorgestellt werden diese Ansätze in Bendel (2006).

Im laufenden Projekt zur internen Kommunikation steht das Verhalten individueller Akteure im Fokus des Interesses. Dieses lässt sich am ehesten in einem *Handlungsstrukturmodell* verorten. Ich betrachte das Verhalten der Unternehmensangehörigen als sowohl von den gegebenen Strukturen beeinflusst als auch im Rahmen der vorhandenen Entscheidungsfreiräume als selbstbestimmt und wirklichkeitskonstituierend. Damit vertrete ich einen *gemässigten Konstruktivismus*: Strukturen sind von Menschen geschaffen und müssen in der laufenden Interaktion stets bestätigt werden, sie präsentieren sich dem Einzelnen aber auch als 'faits sociaux' (Durkheim), die seine Handlungsmöglichkeiten beschränken und vorstrukturieren. Da das untersuchte Unternehmen sich in einem Veränderungsprozess befindet und die interaktiv zu bewältigenden Ungewissheiten gross sind, soll auch das Konzept der *Selbstorganisation* berücksichtigt werden. Im Unterschied zur klassischen Systemtheorie begreift das Konzept der Selbstorganisation die Individuen als rational Handelnde, deren Tun intentional gesteuert und damit auf individueller Basis erforschbar ist.

Information

Der Begriff der Information wird höchst uneinheitlich verwendet und teilweise mit Konzepten von Wissen vermenget. Meines Erachtens sollte der Begriff des Wissens für die Beschreibung von Zuständen oder Vorgängen *im* verstehenden Subjekt reserviert bleiben. Auf das Wissen eines Individuums haben wir keinen direkten Zugriff, es muss sein Wissen zuerst in eine kommunizierbare Form bringen (in der Regel verbalisieren) und in die Welt setzen, wo das Wissen dann in sprachlich transformierter Form als Information vorliegt. Der Begriff des Wissensmanagements würde dadurch obsolet und müsste durch Informationsmanagement ersetzt werden. Ich schlage daher als provisorische Definitionen die folgenden vor:

Wissen ist ein kognitiver Zustand eines verstehenden Subjekts. Wissen ist seinem Wesen nach nicht-sprachlich. Um Wissen mitteilbar zu machen, muss es verbalisiert werden. Dabei durchläuft es einen von den Sprachstrukturen bestimmten Transformationsprozess.

Information ist sprachlich verfasstes, geäußertes Wissen, das einem Trägermedium anvertraut werden kann und dadurch speicher- und übermittelbar ist. Informationen stellen ein Sinnangebot für potenzielle Rezipientinnen dar.

Kommunikation

In vielen empirischen Studien zur internen Kommunikation werden die Begriffe Information und Kommunikation überhaupt nicht definiert, teilweise werden sie auch unreflektiert gleichgesetzt. Nach meinem Verständnis setzt Kommunikation einen kognitiv aktiven Empfänger voraus. Die mündliche oder schriftliche Verbreitung einer Information stellt noch keine Kommunikation dar, sondern lediglich ein Kommunikationsangebot. Kommunikation stellt sich erst dann ein, wenn eine Rezipientin sich mit der gesendeten Information hörend oder lesend auseinandersetzt. Dabei verändert sich die gesendete Information durch die kognitive Verarbeitung der Rezipientin. Die Information wird unter Rückgriff auf kognitive Schemata interpretiert und in das bestehende Wissen integriert. Kommunizieren bedeutet nicht, Informationen auszutauschen, sondern stellt den Versuch dar, mithilfe von Informationen eine gemeinsame Orientierung in der Welt herzustellen.

Kommunikation bedeutet gemeinsame Sinnkonstitution durch den Sender und die Rezipientin einer geäußerten Information. Sie zielt auf eine übereinstimmende Interpretation des in Frage stehenden Ausschnitts der Welt. Kommunikation kann schriftlich oder mündlich, verbal und non-verbal, unidirektional oder dialogisch erfolgen.

2.2. Interne Kommunikation und Informationsmanagement – die instrumentelle Sichtweise

Definition, Instrumente

Interne Kommunikation wird in der einschlägigen Literatur so oder ähnlich definiert: "Interne Kommunikation ist ein Instrument der Unternehmenskommunikation, welches mittels klar definierter, regelmässig oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialoges zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellt." (Meier 2000: 13).

Es ist klar, dass damit bei weitem nicht alle Kommunikationsstrukturen, -prozesse und -ereignisse im Unternehmen erfasst werden, aber das ist auch nicht das Ziel. Zweck der managementorientierten Literatur ist darzustellen, welche Gestaltungsmöglichkeiten den Kommunikationsverantwortlichen im Unternehmen gegeben sind. Empfohlen werden folgende Grundsätze:

- Unternehmen sollten eine für die interne Kommunikation verantwortliche Person bestimmen, welche mit Vorteil auf einer Stabsstelle nahe der Unternehmensleitung angesiedelt ist.
- Kommunikationsgrundsätze sind im Leitbild und / oder in einem Kommunikationskonzept festgehalten und stellen die integrierte Kommunikation nach innen und aussen sicher.
- Der Einsatz der Informationsinstrumente ist geplant und koordiniert. Diese Instrumente sind: Mitarbeitergespräche, Sitzungen, Präsentationen, Konferenzen (persönlich), E-mail, Intranet,

Telefon, Video, Infoscreen (elektronisch), Mitarbeiterzeitung, Newsletter, Schwarzes Brett, Broschüren, Handbücher, Dokumentationen, Briefe, Protokolle (schriftlich) (Stark 2004).

- In Mitarbeiterbefragungen wird regelmässig überprüft, ob die Mitarbeitenden zufrieden sind oder ob die Informationspolitik angepasst werden muss.

Gestützt auf diesen Ansatz wurden verschiedene empirische Studien durchgeführt mit dem Ziel herauszufinden, welche Unternehmen ihre interne Kommunikation wie organisieren, welche Instrumente sie einsetzen und wie zufrieden die Mitarbeiter mit der Informationspolitik sind. Diese werden in Bendel (2006) ausführlicher vorgestellt.

Aus den vorhandenen Arbeiten lässt sich schlussfolgern, dass das direkte Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden das wichtigste, am meisten zu fördernde Kommunikationsinstrument ist, dass elektronische Medien in ihrer Bedeutung wachsen, während Mitarbeiterzeitungen trotz der Aufmerksamkeit, die sie aufgrund ihrer Sichtbarkeit geniessen, eher einen geringen Stellenwert in der Internen Kommunikation haben.

Informationsbedarf und -management

Die Literatur zur Unternehmenskommunikation betrachtet die Interne Kommunikation primär top-down. Den praktisch entgegengesetzten Ansatz verfolgen Theoretiker und Praktiker des Informationsmanagements. Am Ausgangspunkt ihrer Überlegungen steht nicht die Frage, welche Informationen die Unternehmensleitung zu den Mitarbeitenden bringen will und wie das zu bewerkstelligen sei, sondern die Frage, welche Informationen die Mitarbeitenden für eine wirksame Aufgabenerfüllung brauchen. Berthel (1992) unterscheidet zwischen dem Informationsbedarf, das sind alle objektiv zu bestimmenden Informationen, die zur Ausübung einer bestimmten Funktion notwendig sind und in der Regel aus der Aufgabenbeschreibung abgeleitet werden können, und dem Informationsbedürfnis als dem subjektiven Bedürfnis nach Informationen bestimmter Personen. Aufgabe der Informationsbedarfsanalyse ist es festzustellen, welche Informationen im Unternehmen angeboten, welche nachgefragt und welche genutzt werden. Hinzu kommen Aufgabenanalysen sowie die Benutzerforschung zur Erhellung des Informationsverhaltens (Gemünden 1992). Darauf baut dann das – in erster Linie informationstechnologisch verstandene – Informationsmanagement auf (Picot / Franck 1992), mittels welchem angebotene, nachgefragte und benutzte Informationen zur Deckung gebracht werden sollten.

Schlussfolgerungen

Ziel des vorliegenden Projekts ist, Empfehlungen abzugeben bezüglich der Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation, Empfehlungen, die abgeleitet werden aus dem konkreten, beobachteten Kommunikationsverhalten der Unternehmensangehörigen. Adressaten sind also jene Kommunikationsverantwortlichen, die in der Managementliteratur zur internen Unternehmenskommunikation angesprochen werden. Trotzdem muss ich von einem umfassenderen Kommunikationsbegriff ausgehen, als es jene Literatur tut. Untersuchungsobjekt ist die gesamte im Unternehmen stattfindende Kommunikation, nicht nur die strategisch geplante. Berücksichtigt werden nicht nur die klassischen Instrumente der Unternehmenskommunikation, sondern auch jene Informationen und Infrastrukturaspekte, welche die Informationsmanager im Auge haben. Zusätzlich muss das physische Umfeld der Unternehmensangehörigen betrachtet werden, denn die Gestaltung der Internen Kommunikation beginnt bereits beim Einrichten der Räume und der Ausgestaltung der Arbeitsverträge. Auch bezüglich der abzuleitenden Empfehlungen will ich mich nicht im Voraus auf die klassischen Instrumente der Unternehmenskommunikation beschränken, sondern offen bleiben für unkonventionelle Lösungsvorschläge. So könnte man zum Beispiel aus der Literatur zum Thema Vertrauen ableiten, dass es für die Interne Kommunikation wichtiger wäre, dass Arbeitsgruppen bei der Einstellung neuer Kollegen mitbestimmen können und dass Beförderungen nach transparenten Leistungsmaßstäben vorgenommen werden (Gebert / Rosenstiel 2002), als dass Kommunikationsgrundsätze wie "offene Kommunikation" in einem Kommunikationskonzept festgehalten werden.

2.3. Formelle und informelle Kommunikation – Netzwerke unter der Lupe

Informelle Kommunikation

Lange Zeit galt die informelle Kommunikation als *quantité négligeable*. Mehr noch, die informelle Kommunikation stand im Odium des Unterlaubten, des Überflüssigen, der Zeitverschwendung bis hin zur Gleichsetzung der informellen Kommunikation mit Gerüchten und Klatsch.

Seit jedoch die empirische Forschung nachgewiesen hat, dass die informelle Kommunikation keine Randerscheinung ist, sondern den allergrössten Teil der Kommunikation im Unternehmen ausmacht (bei Held / Maslo / Lindenthal 2001 sind es 90%), dass Informationen, die über informelle Kanäle laufen, nicht nur rascher bei den Empfängern sind, sondern auch mindestens so zuverlässig wie formell vermittelte Informationen sind (Stohl / Redding 1987), kurz, seit man erkannt hat, dass Unternehmen schlicht nicht existieren könnten ohne die informelle Kommunikation, geniesst sie in der Forschung vermehrt Aufmerksamkeit.

Das bedeutet nun aber nicht, dass einfach zu bestimmen wäre, was formelle und informelle Kommunikation überhaupt ist. Die allgemein gehaltene Bestimmung, formell sei das, was offiziell geregelt ist bzw. dem Dienstweg folgt, genügt im konkreten Fall nicht. So kann eine Botschaft, die den formalen Strukturen des Unternehmens folgt, zum Beispiel ein E-mail einer Vorgesetzten an ihren Untergebenen, aufgrund des Inhalts, des Schreibstils und geringer Verbindlichkeit trotz des formalen Wegs einen höchst informellen Charakter haben.

Wichtiger als die Unterscheidung in formelle und informelle Kommunikation scheint mir die Tatsache, dass auch innerhalb aller bestehenden formalen Strukturen und vorgesehenen Kommunikationswege die Freiheit der Kommunikationspartner, wie sie diese benutzen, als sehr hoch zu veranschlagen ist. So kann der Leiter eines Competence Centers an der HSW, der einen Auftrag bekommt, selber entscheiden, ob er für dessen Bearbeitung einen seiner Mitarbeiter gezielt anspricht oder ob er das ganze Team fragt, wer den Auftrag gerne übernehmen möchte. Beide Vorgehensweisen entsprechen den formalen Kommunikationswegen, trotzdem trägt die gezielte Ansprache eines Mitarbeiters den Charakter einer informellen Absprache. Viele Untersuchungen zeigen denn auch, dass vor allem Führungskräfte sehr grossen Einfluss darauf haben, wie die Kommunikation in ihrem Bereich läuft (Empter u.a. 1986, Funke-Welti 2000).

Netzwerke

Bei der Erforschung der internen Unternehmenskommunikation hat man schon früh festgestellt, dass Unternehmensangehörige ein System von Beziehungen zu anderen internen und externen Personen unterhalten, welches nur teilweise von der formalen Organisation vorgegeben ist. Ein solches System von Verbindungen zwischen Mitgliedern einer Gruppe nennt man Netzwerk, im Falle von kommunikativ geprägten Beziehungen Kommunikationsnetzwerk. Netzwerke können formal oder informal sein, das heisst vorgegebenen Organisationsstrukturen folgen oder selbige überschreiten (Mohr 1997).

Netzwerke haben deswegen die Aufmerksamkeit auf sich gezogen, weil in ihnen Informationen rascher verbreitet werden als über formale Informationskanäle, weil sie die Koordination innerhalb und zwischen Abteilungen sicherstellen, weil sie – das ist allerdings nicht belegt – innovationsfördernd sein sollen, und weil sie die Netzwerkangehörigen sozial im Unternehmen integrieren. Netzwerke halten letztlich den Betrieb und die Menschen zusammen.

Die Strukturen von Netzwerken werden seit den 50er Jahren empirisch erforscht. Ziel ist herauszufinden, wer überhaupt zu einem bestimmten Netz gehört, wer darin welche Rolle einnimmt, welcher Art das Netz ist, wie stark die Verbindungen sind, welches Muster das Netz aufweist und welche organisatorischen Faktoren die Entstehung und den Charakter von Netzwerken beeinflussen. Bei all diesen Untersuchungen kristallisiert sich das gegenseitige Vertrauen als Schlüsselkategorie für das Funktionieren von Netzwerken heraus (Freygang 1999).

Die Netzwerkforschung hat unter anderem zu einer Neubewertung der informellen Kommunikation geführt, die zuvor häufig als Anzeichen für eine mangelnde formelle Kommunikation gewertet

wurde. Heute versuchen Unternehmen teilweise, die Netzwerkbildung gezielt zu fördern, um den Zusammenhalt und den Informationsfluss in den immer grösser und komplexer werdenden Unternehmen sicherzustellen.

Angesichts gewisser übersteigter Erwartungen, die mit Netzwerken verbunden werden, gilt es daran zu erinnern, dass das Konzept des Netzwerks nicht als Managementwerkzeug entwickelt wurde, sondern zur Beschreibung von Kommunikationsstrukturen, die sich im Unternehmen spontan bilden. Wie der Kulturbegriff entzieht sich das Konzept des Netzwerks letztlich einem instrumentellen Zugriff.

Selbstorganisation

Netzwerke und informelle Kommunikation sind Schlüsselbegriffe im Konzept der Selbstorganisation. Ausgangspunkt für die Überlegungen zur Selbstorganisation ist die Beobachtung, dass Unternehmen funktionieren, obwohl keine einzige Person das Ganze überblickt und versteht.

Menz (2000) entwickelt in seiner Arbeit ein Modell für die kritische Analyse von Unternehmenskommunikation, in welchem Selbst- und Fremdorganisation die zentralen Prinzipien sind. Der Autor weist nach, dass Ambiguität, Vagheit und scheinbare Chaotik Voraussetzung für die Selbstorganisation der Unternehmensangehörigen sind und die Firma angesichts der Komplexität der zu bearbeitenden Aufträge nicht trotz, sondern wegen der scheinbar mangelnden Fremdorganisation so erfolgreich ist.

Die Arbeiten zur Selbstorganisation machen deutlich, dass tradierte Einschätzungen bezüglich des Stellenwertes formaler Organisations- und Kommunikationsstrukturen einer empirischen Überprüfung nicht Stand halten, insbesondere nicht in Organisationen, in denen die Manipulation von Wissen eine zentrale Rolle spielt wie in der Softwarebranche und im Bildungswesen, oder die sich raschen Veränderungen der Umwelt und damit einer hohen Unsicherheit bei den täglichen Entscheidungs- und Handlungsprozessen ausgesetzt sehen. Hier bildet die informelle Kommunikation die tragende Grundlage sämtlicher Organisations- und Kommunikationsprozesse, und die Selbstorganisation gewinnt gegenüber der Fremdorganisation entscheidend an Bedeutung.

Schlussfolgerungen

Damit die Kommunikation im untersuchten Unternehmen vollständig erfasst werden kann, soll vorerst keine Unterscheidung in formelle und informelle Kommunikation vorgenommen und kein Aspekt der Kommunikation ausgeschlossen oder bevorzugt behandelt werden. Bei der Formulierung von Empfehlungen ist dann allerdings zu beachten, dass nur die formelle Kommunikation plan- und steuerbar ist; die informelle Kommunikation kann höchstens gefördert oder behindert werden, institutionalisiert werden kann sie per definitionem nicht.

2.4. Informations- und Kommunikationsverhalten – der Einzelne im Fokus

Eine Einführung in das Konzept und die Untersuchung des Informationsverhaltens von Unternehmensangehörigen bietet Gemünden (1992). Er definiert Informationsverhalten als "das auf Information gerichtete Tun und Unterlassen von Menschen" (S. 1011). Gemünden unterscheidet zwischen der Informationsbeschaffung, welche begrenzt ist, Schwankungen unterliegt, zu klein oder zu gross ausfallen kann und vom Einzelnen mittels Heuristiken vereinfacht wird, und der Informationsverarbeitung, die von Experten und Laien unterschiedlich vorgenommen wird. Beeinflusst wird das Informationsverhalten einerseits durch Merkmale der Situation, andererseits durch Merkmale der Person. Das Informationsverhalten hängt eng mit Art und Qualität der getroffenen Entscheidungen ab.

Mit der informellen Kommunikation in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen befasst sich Funke-Welti (2000) anhand einer vergleichenden Studie von fünf F&E Abteilungen. Die Autorin geht von einem akteurszentrierten Netzwerkansatz aus und fragt, welches individuelle Kalkül Mitglieder von Organisationen dazu veranlasst, informelle Kontakte aufzunehmen und in diese Beziehungen Zeit und Energie zu investieren. Die Motivation der Angestellten, informelle

Kontakte zu pflegen, wächst am stärksten mit dem wahrgenommenen individuellen Handlungsspielraum und der Aussicht auf die Übernahme interessanter Aufgaben.

Stohl / Redding (1987) gehen auf die drei Phänomene der Informationsüberlastung, der Informationsverzerrung und der Ambiguität ein und zeigen auf, wie diese Phänomene zustande kommen und wie Unternehmensangehörige damit umgehen. So werden zum Beispiel Informationen auf ihrem Weg durch das Unternehmen tendenziell vereinfacht, gekürzt und kondensiert. Details gehen verloren, der Inhalt wird an die kognitiven Strukturen und die Erwartungen der empfangenden und weiterleitenden Personen angepasst. Schlechte Nachrichten oder solche, die einem selber schaden könnten, werden zurückgehalten, umso mehr, je weniger Vertrauen zu den potenziellen Empfängern, insbesondere den Vorgesetzten, besteht.

Schlussfolgerung

Überblickt man die vorgestellten Studien, dann wird deutlich, dass die Beobachtung der einzelnen Akteure und ihres individuellen Verhaltens am besten Aufschluss darüber gibt, wie die Kommunikation im Unternehmen realiter abläuft, und vor allem, warum sie gerade so funktioniert. Die Individuen sind zu begreifen als von den Organisationsstrukturen beeinflusst, aber nicht determiniert, als grundsätzlich rationale, den individuellen Nutzen optimierende Personen, gleichzeitig aber auch als begrenzt rationale Wesen, deren Verhalten von vielen schwer zugänglichen kognitiven und psychologischen Faktoren sowie vom Verhalten des unmittelbaren Umfelds abhängig ist. Genau diese Frage nach dem konkreten Verhalten der einzelnen Akteure und den Gründen ihres Verhaltens steht im Zentrum der vorliegenden Studie.

3. So wurden die Daten erhoben

Beobachtungen wurden in der Forschung zur Unternehmenskommunikation bis heute nur ganz vereinzelt durchgeführt. Entsprechend wissen wir heute wenig über den kommunikativen Alltag einzelner Unternehmensangehöriger. Wie viel Zeit verbringen sie mit Lesen, Schreiben, Telefonieren, Zweiergesprächen, Sitzungen? Mit wem sprechen sie worüber? Woher beziehen sie ihre Informationen? Was tun sie bei inhaltlichen, administrativen, technischen Fragen? Wie gehen sie mit den Informationen um, die an sie herangetragen werden?

Diese Fragen wollte ich mit meinem Projekt angehen. Ich entschied mich daher für eine explorative Fallstudie mit einer Kombination qualitativer Methoden, nämlich Shadowing und Leitfadeninterviews. Bei der Methode des Shadowing wird eine Person einen ganzen Tag lang stumm begleitet, und alle ihre kommunikativen Aktivitäten werden protokolliert. Diese Methode kam bis heute nur ganz vereinzelt zum Einsatz (Spranz-Fogasy 2002, Held / Maslo / Lindenthal 2001). Leitfadeninterviews dienen dazu, in nur wenig vorstrukturierter Form Auskunft über die Handlungsweisen und Ansichten der Interviewten zu gewinnen.

Ablauf der Feldstudie

Die Studie wurde an einem der fünf Institute (künftig: das Institut) der Hochschule für Wirtschaft HSW (künftig: die Schule) in Luzern durchgeführt. Für die Erhebung der institutionalisierten Kommunikation wurden Leitfadeninterviews mit dem Leiter Kommunikation + Marketing der Schule sowie mit dem Institutsleiter durchgeführt sowie Beispiele exemplarischer schriftlicher Kommunikationsinstrumente gesammelt.

Im zweiten Schritt wurden vier ausgewählte Institutsangehörige je einen Tag lang "beschattet": ein Dozent, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, ein CC-Leiter und eine Sekretärin.¹ All ihre Tätigkeiten wurden handschriftlich protokolliert, die Gespräche wurden inhaltlich in Stichworten festgehalten, ebenso Auffallendes sowie subjektive Eindrücke der Beobachterin.

¹ Um die Anonymität der Personen zu gewährleisten, wird im Folgenden ausschliesslich die männliche Form verwendet, auch dort, wo von einer Frau die Rede ist. Ausnahme bilden die Sekretärinnen, von denen es an der ganzen Schule ohnehin nur weibliche gibt.

Im dritten Schritt wurden mit den Beobachteten rund zweistündige Interviews geführt. Darin wurden ihnen zuerst Fragen zum Kommunikationsprotokoll vorgelegt, die sich während der Beobachtung ergeben hatten. Sie dienten dazu, an die Handlungsmaximen der Beobachteten heranzukommen, herauszufinden, warum sie so handeln, wie es zu beobachten war. Diese Fragen lauteten etwa: "Warum hast du gerade bei Kollege X um Hilfe gebeten, als der Drucker nicht lief?" "Gehst du am Morgen immer zuerst zum Postfach?" "Wie hast du die Sitzung mit den Kollegen X und Y stimmungsmässig erlebt? Bist du mit dem Ergebnis inhaltlich zufrieden?" usw. Diese Fragen wurden für jede Person separat zusammengestellt.

Im zweiten Teil des Interviews wurden den Beobachteten Fragen zu ihrem Kommunikationsverhalten allgemein sowie zu ihrer Einschätzung der Kommunikation an Institut und Schule gestellt. Diese Fragen waren für alle dieselben.

4. Das war zu beobachten

4.1. Gewünscht, geplant, gefördert – die institutionalisierte Kommunikation am Institut

Die institutionalisierte Kommunikation an der Schule

Der Leiter Kommunikation und Marketing (K+M) ist unter anderem zuständig für die Interne Kommunikation an der HSW. Seine *Aufgaben* sind in einem allgemein formulierten Pflichtenheft festgehalten. Bezüglich Interner Kommunikation steht darin lediglich: "Konzeption und Umsetzung der internen und externen Kommunikation."

Ausführlicher Auskunft über den Auftrag gibt das "Konzept Interne Kommunikation". Ausgehend von der Tatsache, dass die HSW in den letzten Jahren immer grösser und dadurch anonymer wurde, werden der Internen Kommunikation die folgenden Funktionen zugewiesen: Informationsaustausch, Dialog, Motivation, Wissenstransfer, Qualitätssicherung. Als Dialoggruppen werden die Dozierenden, die wissenschaftlichen und administrativen Mitarbeitenden und Ehemalige definiert.

Eine SWOT Analyse nennt u. a. folgende Stärken der Internen Kommunikation an der HSW:

- Starke Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Institut
- Grosses Fachwissen bezüglich Kommunikation und Marketing im Hause
- Bestehende Info-Gefässe, namentlich HSW-Info und Rundmail "News aus der Schulleitung"

Demgegenüber werden als grösste Schwächen genannt:

- Fehlende persönliche Kommunikation, oft "dank" E-mail, fehlende Feedback-Kultur
- Nutzung der bestehenden Kommunikationsmittel nicht geregelt, Aktualität nicht kontrolliert
- Mitarbeitende kennen sich nicht mehr persönlich, u. a. wegen Verteilung auf mehrere Gebäude

Als eines der Hauptziele legt das Konzeptpapier denn auch fest, bei den Mitarbeitenden das Wissen über die HSW zu vermehren, ein Wir-Gefühl aufzubauen und einen echten Dialog zwischen allen Hierarchiestufen zu schaffen. Dabei wird ein offener, kooperierender, unterstützender, achtungsvoller Kommunikationsstil angestrebt. Der Leiter K+M hat an erster Stelle den Informationsfluss von der Schulleitung zu den Mitarbeitern zu gewährleisten. Dazu betreut er einzelne Informationsgefässe wie das HSW-Info oder das Rundmail "News aus der Schulleitung".

Für die Kommunikation in den einzelnen Bereichen sind die Bereichsleiter (Institutsleiter, Leiter Bachelor) zuständig. Hier leistet der Leiter K+M Support, wenn gewünscht, grundsätzlich betrachtet er die Kommunikation jedoch als Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten. Gefragt ist seine Hilfe besonders in Krisensituationen. Dazu wurde in jüngster Vergangenheit ein Krisenkonzept erstellt.

Inhaltlich stehen bei der Kommunikationsarbeit die Strategie und die Entwicklung der Schule im Zentrum. Während lange Zeit die Entwicklung des Bachelors im Vordergrund stand, wird es in näherer Zukunft der Master sein. Hier gilt es, die Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten und

ihnen auch die Gründe für die geplante Entwicklung zu erklären. An zweiter Stelle möchte der Leiter K+M mit seinen Aktivitäten das Zusammengehörigkeitsgefühl an der HSW verstärken, einen "HSW-Spirit" schaffen. Das ist bei der Struktur der Schule mit den vielen Teilzeitdozenten, die sich teilweise nie sehen, allerdings schwierig. Umso wichtiger sind Anlässe mit der Gesamtschule wie die Klausurtagung oder das Sommeressen. Die menschlichen "Freud & Leid" Themen müssen wegen der Grösse der Schule an die Institute delegiert werden, dort wären sie nach Ansicht des Leiters K+M allerdings sehr wichtig.

Von den drei in der Literatur genannten Funktionen der Internen Kommunikation – Information, Kommunikation, Unterhaltung – wird zurzeit vor allem die erste gut erfüllt, die Information. Für die Kommunikation versucht man Bühnen des Kennenlernens zu schaffen wie Aperos, den Sport an der Klausurtagung oder das erwähnte Sommeressen. Ansonsten ist die direkte Kommunikation zwischen Schulleitung und Mitarbeitern, wie in den meisten Betrieben, eher dünn. Es gibt kein Vorschlagswesen und keine Leserbriefe im HSW-Info. Mit den durchgeführten Vernehmlassungsverfahren und dem Dozentenvertreter in der Schulleitung existieren jedoch zwei wichtige institutionalisierte Gefässe, über welche sich die Dozenten in die Schulentwicklung einbringen können. An den Instituten ist die direkte Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeitern eher gewährleistet. Der Leiter K+M findet, wer an der HSW etwas bewirken wolle, könne das, vor allem im erweiterten Leistungsauftrag.

Folgende *Kommunikationsinstrumente* stehen an der HSW zur Verfügung:

Papier	Ordner neue Dozierende, Postfach, Anschlagbrett Korridor, HSW Info, Leitbild / Vision / Strategie, Info-Broschüren, Focus, Jahresbericht FHZ, Forschungsbericht.
Elektronisch	E-mail , Outlook, Internet , Intranet, BSCW, ILIAS, Mitarbeiterbefragung, HSW-Film.
Persönlich	Info-Veranstaltungen im Auditorium, Veranstaltungen einzelner Institute, Weiterbildungsveranstaltungen, Hochschulklausur, Mitarbeitergespräch, Essen, Aperos an Gesamtschule

Der Leiter K+M ist überzeugt, dass jeder, der sich bemüht, die Informationen kriegt, die er braucht. Allerdings besteht eine gewisse Unübersichtlichkeit im Angebot und der Zugriff von zu Hause aus ist beschränkt.

Der Leiter K+M selber hat als Mitglied der Schulleitung direkten Zugriff auf die meisten für ihn notwendigen Informationen. In den Instituten hat er je eine Ansprechperson, die ihn mit Mitteilungen versorgt. Alle externen Mitteilungen laufen ohnehin über ihn. Eine wichtige Schnittstelle ist ferner die Personalabteilung. Dem Leiter K+M fällt es schwer, abschliessend zu sagen, was alles er wirklich wissen müsste.

Die Qualität der *horizontalen Kommunikation* unter den Mitarbeitenden ist für den Leiter K+M schwer einzuschätzen. In den Ressorts Forschung und Weiterbildung haben sich seiner Ansicht nach die Koordination und die Kommunikation verbessert. Marketingmässig schauere nicht mehr jeder Nachdiplomkurs für sich allein. Von der Grundausbildung ist der Leiter K+M relativ weit weg. Die Schulleitung selber findet er mit 12 Personen eher gross, die Effizienz des Gremiums werde durch seine Grösse vermindert, dafür sei der Informationsaustausch gewährleistet. Zu kurz komme auch hier das Zwischenmenschliche.

Was den Leiter K+M bei seiner Arbeit ärgert, ist das Gärtchendenken. Nach wie vor sei das Institutsdenken sehr ausgeprägt, es gebe internes Konkurrenzdenken, insbesondere bei den Weiterbildungsangeboten, und es würden unnötig Gräben gezogen. Gewisse Personen weigern sich, den CI / CD Gedanken mitzutragen und verlangen Sonderlösungen, zum Beispiel beim Erstellen der neuen HSW Homepage. Schliesslich stört ihn die negative Grundhaltung vieler Leute im Hause, es wird ihm zu schnell und zu viel kritisiert.

Was ihm gefällt, ist die Vielfalt der Schule und der darin arbeitenden Leute, das riesige Know-how, das man anzapfen kann, der Austausch mit Fachpersonen unterschiedlicher Couleur. Schliesslich

gefällt ihm auch die Stimmung in der eigenen Abteilung und er ist froh, dass die Schulleitung ihn unterstützt und ihm Rückendeckung gibt.

Die Kommunikation am Institut

Einmal im Monat finden an einem Nachmittag nacheinander folgende ein- bzw. zweistündigen Sitzungen statt: Institutsleitung, Competence Center 1, Competence Center 2. Der Institutsleiter nimmt an allen drei Sitzungen teil. Nach diesen Sitzungen wird vom Sekretariat ein Info-Mail verschickt, in welchem die wichtigsten Punkte aller Sitzungen zusammengefasst sind, versehen mit einem Link auf die Originalprotokolle. Alle zwei bis vier Monate kommen die Koordinations-sitzungen WB und aF&E hinzu. Unregelmässig regelmässig werden Sitzungen einberufen zu den spezifischen Projekten mit den jeweils betroffenen Mitarbeitenden. Wichtige Mitteilungen zwischendurch werden per E-mail mitgeteilt. Einmal im Jahr findet eine Instituts-Vollversammlung statt, einmal im Jahr stehen die Mitarbeitergespräche auf dem Programm. Morgens um 10.15 Uhr gibt es eine offizielle Pause im Eingangsbereich, zu der alle Mitarbeitenden eingeladen sind. Damit soll die Kommunikation gefördert werden. Dem Institutsleiter ist daran gelegen, Kommunikation nicht zu verordnen, sondern zu ermöglichen: "Wir lassen sie passieren und hoffen, dass sie stattfindet."

Der Institutsleiter achtet darauf, dass in jedem Gremium nur die dieses Gremium betreffenden Fragen diskutiert werden. Noch nicht geregelt ist die Frage, was man schriftlich mitteilt, was mündlich. Das sei immer so ein Abwägen, manchmal denke man bei einem Thema, eine schriftliche Information genüge, wenn man das Thema aber in der Sitzung aufgreife, trete unerwarteter Diskussionsbedarf zutage.

Inhaltlich beschränkt sich der Institutsleiter zu beinahe 100% auf projektbezogene, sachliche Themen. Es komme bei ihm praktisch nicht vor, dass er über Privates spreche. Daher weiss er auch wenig über seine Mitarbeiter. Informationen aus der Schulleitung trägt er selten in die Sitzungen, mit dem Info-Mail aus der Schulleitung seien alle genügend informiert. So stehen die einzelnen Projekte ganz im Zentrum der Kommunikationstätigkeit, insbesondere deren Organisation und Administration. Der Institutsleiter wünschte sich, dass man mehr Zeit findet, die Projekte auch inhaltlich vorzustellen und zu diskutieren, damit die Mitarbeitenden (und er selber) wissen, wer woran arbeitet, damit Diskussionen entstehen und Synergien genutzt werden können. Das stecke aber noch in den Kinderschuhen und scheitere oft am Zeitmangel.

Was die *horizontale Kommunikation* im Institut betrifft, so zeichnen sich drei Kommunikationsgruppen ab, die voneinander ein bisschen abgeschottet sind: Das Sekretariat und die beiden CCs. Letztere sind auf getrennten Stockwerken angesiedelt, was der Kommunikation nicht gerade förderlich ist. Innerhalb der CCs und vor allem unter den Mitarbeitenden, die fachlich miteinander zu tun haben, funktioniert die Kommunikation nach Einschätzung des Institutsleiters gut, zwischen den Gruppen weniger. Hinzu kommen persönliche Unterschiede zwischen eher redseligen und eher wortkargen Mitarbeitenden.

Diese persönlichen Unterschiede zeigen sich auch bei der *bottom-up Kommunikation* von den Mitarbeitenden zum Institutsleiter. Von den einen werde er regelmässig informiert, sei es mit der Copy Funktion im E-mail, sei es durch regelmässige persönliche Gespräche, von anderen wüsste er manchmal gerne besser, was sie eigentlich tun, die arbeiten ihm fast zu autonom. Wird er nicht auf dem Laufenden gehalten, fehlt ihm die Sicherheit, dass die Aufgaben erledigt werden.

Im Frühling 2005 führte das Institut einen 1 ½ -tägigen Workshop durch, an welchem die Grundsätze der Zusammenarbeit festgelegt wurden. Darin bildete "der Grundsatz der offenen, direkten und ehrlichen Kommunikation" ein wichtiger Bestandteil. Auf einer bunt bedruckten Karte wurden die *Kommunikationsgrundsätze* festgehalten: Die Mitarbeitenden werden darauf verpflichtet, auszusprechen, was sie brauchen bzw. was für sie nicht stimmt, und den Dialog zu fördern. Der Institutsleiter wird darauf verpflichtet, bei inhaltlichen Differenzen vermehrt Fragen zu stellen statt zu argumentieren und im MA-Gespräch zu fragen, was der Mitarbeiter für seine persönliche Motivation braucht.

Ob der *Grundsatz der offenen Kommunikation* befolgt wird, oder ob ihm in strategischer Absicht manchmal Informationen vorenthalten werden, weiss der Institutsleiter nicht. Er akzeptiert, dass die einen Probleme direkt mit ihm ausdiskutieren, während andere solche offenen Aussprachen vermeiden. "Ich werde dann aber kribbelig, wenn ich merke, sie sagen es allen anderen, aber nicht mir. Das finde ich nicht richtig und unfair." In solchen Fällen hat er auch schon bei einzelnen Mitarbeitenden interveniert. Ansonsten kann er gut damit leben, dass die Menschen, er eingeschlossen, ihre Ecken und Kanten haben und sich in ihrem Verhalten nicht immer nach den Wünschen der andern richten können.

Der *Kontakt zum Haupthaus* ist dadurch gegeben, dass der Institutsleiter Mitglied der Schulleitung ist und somit regelmässig dort anwesend ist. Ansonsten meidet er die Zentralstrasse 9. Die Architektur verunmögliche die Kommunikation sowohl unter den Mitarbeitenden als auch in der Zusammenarbeit mit den Studierenden und die Atmosphäre sei unangenehm. Er sieht die Leute an den 3-4 Veranstaltungen der Gesamtschule im Jahr, ansonsten hat er einen relativ geringen Bezug zum Hauptsitz. Die Mitarbeitenden des Instituts kommen nur durch den Unterricht oder Projekt-sitzungen mit dem Haupthaus in Kontakt, einige kennen es kaum.

Der *persönliche Leitsatz* des Institutsleiters bezüglich Kommunikation lautet: angemessen, offen, ehrlich, transparent. Symbolisiert wird dieser Grundsatz durch die offene Bürotüre: Sie zeigt, dass er offen ist für Anliegen und Anregungen zur kontinuierlichen Verbesserung.

Der interviewte *CC-Leiter* informiert seine Mitarbeitenden vor allem an den monatlichen CC-Sitzungen. Dort stellt er die übergeordneten Dinge wie Strategie oder Budget vor und informiert über personelle Entwicklungen. Zusätzliche E-mails an alle sind selten nötig, da der mündliche Austausch gut funktioniert. Auch der CC-Leiter berichtet, dass er von seinen Mitarbeitenden unterschiedlich gut informiert wird. Wie es den Mitarbeitenden persönlich geht, weiss er in der Regel recht gut, aber wo die Projekte stehen, erfährt er oft lange Zeit überhaupt nicht. Seine Devise in Bezug auf die Kommunikation lautet: Offenheit, Direktheit und Wertschätzung.

Folgende *Kommunikationsinstrumente* kommen am Institut zum Einsatz: Sitzungen, Info-Mail mit Link auf die Sitzungsprotokolle, E-mail Signatur mit Hinweisen auf aktuelle Kurse, Datenbaum (Laufwerk) für die gemeinsame Nutzung von Dokumenten, Projektplanungstools, gemeinsame Pause am Morgen, gesellige Anlässe am Institut.

In der *Mitarbeiterbefragung 2006* kommt die Kommunikation am untersuchten Institut gut weg. Die Items "gutes Arbeitsklima", "offene und direkte Gesprächskultur" und "Pflege einer Feedbackkultur" erzielen hohe Werte und geringe Abweichungen zwischen Wichtigkeits- und Zufriedenheitswert. Etwas grösser ist die Differenz bei "gemeinsame Lösungssuche bei Konflikten".

Die Aussagen zur Führung sind schwer zu interpretieren, da nicht klar ist, ob sich die Antworten auf die direkten Vorgesetzten oder den Institutsleiter beziehen. Sehr gut bewertet werden die Items "Vorgesetzte/r gewährt Zugang zu allen notwendigen Informationen" und "Respektvoller Umgang". Etwas weniger gut weg kommen das Mitspracherecht, die Anerkennung der Leistungen und die Transparenz der Entscheidungen. Definitiv im roten Bereich liegt das Item "Vorgesetzte/r führt so, dass man motiviert ist, sein Bestes zu geben".

Die Kommunikation auf der Ebene der FHZ ist den Mitarbeitenden nicht so wichtig, dort liegen die Zufriedenheitswerte sogar über den Wichtigkeitswerten. Einzig der Infomaster wird extrem negativ beurteilt. Die Mitarbeitenden geben ferner an, dass sie wissen, wo sie Informationen beschaffen können, und dass sie die Informationen aus ihrer Organisationseinheit mehrheitlich rechtzeitig erhalten.

4.2. Von Korridoren und Kaffeemaschinen – Ethnografie der Kommunikation am Institut

Das untersuchte Institut ist in einem lang gestreckten Gebäudeflügel auf drei Stockwerken verteilt. Im Erdgeschoss befinden sich vier Sitzungszimmer sowie eine Pausenzone mit Tischen und Getränkeautomaten. Hat man die Treppe zum ersten Stock gefunden, gelangt man durch eine meist offen stehende Glastüre in die Eingangszone mit Getränkeautomat, einigen runden Tischchen und Stühlen, aber auch Kopiergerät, Schneidemaschine, Locher und Altpapiercontainer.

Gegenüber des Eingangs befindet sich das Sekretariat, wo hinter einer blumengeschmückten Theke alle Sekretärinnen des Instituts in einem Grossraumbüro arbeiten. Am hintersten Ende des Pultelabyrinths steht eine Kaffeemaschine, die von allen Institutsangehörigen benutzt werden darf.

Neben dem Eingang des Sekretariats steht ein Ständer mit Infobroschüren sowie das Gestell mit den Klassenfächern. An den Toiletten vorbei gelangt man zur kleinen Mediothek, in der unter anderem die Postfächer untergebracht sind.

Der Korridor führt vorbei an zwei Einzelbüros, die dem Institutsleiter und einer weiteren Führungsperson gehören, um zwei Ecken herum durch eine zweite offene Glastüre und mündet in einen langen Gang, der an drei Schulzimmern vorbei führt. Um eine weitere Ecke herum gelangt man in einen Vorraum, der fünf Büros bedient, zwei zur Linken, drei zur Rechten. Im Vorraum steht ein zweites Kopier- und Druckgerät, das von allen Mitarbeitenden gemeinsam benutzt wird. In den vier Büros sind zwei bis drei Personen untergebracht, darunter auch Vorgesetzte.

Die Büros sind eher klein, in den meisten finden nur die Pulte, aber kein Besprechungstisch Platz. Die wenigen Gestelle sind mit Ordnern und Büchern vollgestopft, Papierfächer und -stapel türmen sich auch auf den Pulten und Fenstersimsen. Gearbeitet wird überwiegend an festen Computerstationen mit Flachbildschirmen, Notebooks sind vereinzelt im Einsatz. Neben der Tastatur steht das Telefon. Was an Platz bleibt, ist grosszügig mit Pflanzen bestückt. Persönlicher Kram ist abgesehen von den omnipräsenten Tassen kaum zu sehen. Die Wände sind mehrheitlich kahl, nur vereinzelt sind Stadtpläne oder Poster aufgehängt. Insgesamt hinterlassen die Büros einen Eindruck von unpersönlicher Ordnung, eine Ordnung, die teilweise durch den Platzmangel erzwungen wird.

Den zweiten Stock erreicht man über die Haupttreppe, aber auch über eine nur mit dem Schlüssel zugängliche Hintertreppe. Diese sollte eigentlich nicht benutzt werden, aber der Weg durch den ganzen Korridor zur Haupttreppe und im oberen Stock wieder zurück ist so lange, dass die Hintertreppe von den Bewohnern des 2. Stocks regelmässig benutzt wird.

Der zweite Stock hat einen ähnlichen Grundriss wie der erste. Im Eingangsbereich stehen der Getränkeautomat sowie das einzige Druck- und Kopiergerät auf dem Stock.² Im hinteren Teil befinden sich zur Linken wiederum zwei Büros für je zwei Personen. Zur Rechten befindet sich das Walk-In, ein Grossraumbüro für Dozenten ohne eigenen Arbeitsplatz.

Architektur und Infrastruktur prägen die Kommunikation im Institut in kaum zu überschätzendem Mass. Die Tatsache, dass die Büros hinter den Schulzimmern liegen, macht es möglich, mit offenen Türen zu arbeiten, da nicht zu viele Personen an den Büros vorbeilaufen. Und tatsächlich wird im ganzen Institut mit offenen Türen gearbeitet. Die offenen Türen sind für die Mitarbeitenden selbstverständlich. Lediglich einer findet, man sollte sie häufiger schliessen, es sei zu unruhig. Mehrere Mitarbeitende berichten, dass sie anspruchsvolle, konzeptionelle Arbeiten nicht im eigenen Büro, sondern nur im kaum benutzten Walk-In oder zu Hause erledigen können.

Die klare räumliche Trennung zwischen Sekretariat, CC 1 und CC 2 hat zur Folge, dass die drei Bereiche ziemlich voneinander abgeschottet arbeiten und primär telefonisch miteinander verkehren. Die Wege durch die langen Korridore sind schlicht zu lange, als dass man sie wegen einer unwichtigen Frage unter die Füsse nehmen würde, insbesondere dann, wenn man nicht sicher ist, ob die gesuchte Person am Platz ist. Die Isolation des CC im zweiten Stock wird durch weitere Faktoren begünstigt. Durch das Benutzen der Hintertreppe und durch die Gewohnheit des CC 2, die Pause – wenn überhaupt – lieber gemeinsam in einem externen Kaffee zu verbringen als im

² Unterdessen wurde direkt vor den Büros ein zweites Kopier- und Druckgerät installiert.

Eingangsbereich, wo die offizielle Institutspause stattfindet. Die Mitarbeitenden des CC 1 sind häufiger in den offiziellen Pausen anzutreffen, die Sekretärinnen sind praktisch geschlossen dabei, die Führungscrew zeigt sich eher selten. Auf diese Weise erfüllt die gemeinsame Pause nur beschränkt ihre Funktion der institutsweiten Kontaktpflege.

Auch wenn innerhalb des Hauses häufig zum Telefon gegriffen wird, bleiben die pro Tag zurückgelegten Strecken lang, da auch der Gang zum Postfach, zum Drucker oder zur Toilette jedes Mal zum Durchqueren des ganzen Gebäudeflügels zwingt. Bei diesen Gelegenheiten werden Personen in anderen Büros persönlich angesprochen, die man sonst angerufen hätte. An diesem Langstreckenlauf nicht beteiligt sind die Sekretärinnen. Da sie die Eingangs-/ Pausenzone, den Drucker und die Toilette direkt vor der Sekretariatstüre haben, sind ihre Wege kurz.

Die Kontaktaufnahme mit anderen Mitarbeitenden scheint im übrigen nach dem Prinzip der Nähe zu funktionieren: Erste Anlaufstelle für Anliegen aller Art (technische Probleme, Suche nach Büromaterial, Informationsfragen, Loswerden von Ärger) ist der Büronachbar, gefolgt von den Kollegen in den rundum liegenden Büros. Versagt diese Hilfsquelle, ist das Sekretariat die zweite Anlaufstelle. Auch wer Dokumente im Computer sucht, müht sich meistens nicht lange selber ab, sondern ruft das Sekretariat an. Die Sekretärinnen mobilisieren ihrerseits lieber ihre Kontakte zu weiteren administrativen Angestellten (auch des Mutterhauses) oder zum Hausdienst, als dass sie sich durch Internet und Infomaster wühlen. Die Sekretärinnen sind klar zuständig für Hilfe in allen Lebenslagen. Dritte Instanz sind dann die IT-Hotline, das Internet, räumlich entfernte Kollegen.

Bei spezifischen Fragen, die sich an einen bestimmten Kollegen richten, wird meistens zum Telefonhörer gegriffen, geht der Gesuchte nicht an den Apparat, ist das E-mail das nächste Mittel der Wahl. Offizielle Informationen wie Sitzungsprotokolle sowie projektbezogene Dokumente werden elektronisch verschickt, das Ausdrucken ist Sache des Empfängers. Die Postfächer werden intern nicht genutzt, und kaum jemand drückt einem Kollegen Unterlagen fertig ausgedruckt in die Hand. Schliesslich kommen zwei Medien zum Einsatz, die oft wenig beachtet werden: Post-it Zettel und Handnotizen. Informationen und Anweisungen für Abwesende werden teilweise per Post-it direkt auf deren Pult bzw. auf die Pendenz geklebt, und während und nach den Besprechungen sind handgeschriebene Notizen und Skizzen eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente überhaupt.

Die Wahl der Ansprechpartner und des Kommunikationsmediums ist allerdings längst nicht so systematisch, wie sie jetzt beschrieben wurde, sondern erfolgt teilweise absolut erratisch (innerhalb weniger Minuten wird derselbe Kollege ein Mal persönlich aufgesucht, ein Mal angerufen) bzw. ist von situativen Faktoren abhängig: wer ist überhaupt da, wen trifft man auf dem Gang zur Toilette, wie viel Zeit steht zur Verfügung usw.

Ebenfalls ziemlich erratisch erscheint die Wahl der Besprechungsorte. Da in den meisten Büros kein Tisch für Besprechungen zur Verfügung steht, müssen andere Orte aufgesucht werden. Das ist einmal ein leer stehendes Büro oder Schulzimmer, dann wieder das Walk-In, manche Fragen werden auch direkt im Korridor besprochen, was durchaus eine Viertelstunde dauern kann. Die offiziellen Sitzungszimmer im Erdgeschoss hingegen werden von kleinen Gruppen kaum benutzt, lediglich die offiziellen CC-Sitzungen finden dort statt. Die Vorgesetzten mit Einzelbüros rufen die Mitarbeitenden zu sich.

4.3. Von sieben bis sieben – Vier beispielhafte Tagesabläufe

Je ein Dozent, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, ein CC-Leiter und eine Sekretärin wurden einen ganzen Tag lang begleitet. Ihre Tagesabläufe wurden protokolliert und anschliessend gemeinsam analysiert. Auf eine Wiedergabe wird im Rahmen der vorliegenden Kurzfassung verzichtet.

Die zeitliche Bilanz der Tätigkeiten für die vier Mitarbeiter sieht so aus:

Tätigkeit	Dozent	wiss MA	CC-Leiter	Sekretärin
Unterricht	1 h 35 min	-	-	-
Stille Arbeit am Pult / Computer inklusive Mails bearbeiten	2 h 18 min	2 h 37 min	3 h 48 min	4 h 33 min
Telefongespräche	11 min	24 min	39 min	49 min
Zweiergespräche direkt	1 h 36 min	1 h 51 min	3 h 13 min	1 h 41 min
Sitzungen mit mehr als 2 Personen	4 h 02 min	2 h 30 min	1 h 34 min	-
Wege	1 h 33 min	50 min	13 min	5 min
Pausen	1 h 20 min	55 min	18 min	1 h 42 min
Apero am Institut	-	1 h 50 min	-	-
Total	12 h 35 min	10 h 57 min	10 h 57 min	8 h 50 min

Tabelle 1: Zeitliche Bilanz der Tätigkeiten der vier Beobachteten

Die Tabelle gibt die Momentaufnahme von je einem Tag wieder und kann nicht als repräsentativ betrachtet werden. Für den Dozenten war es ein ungewöhnlich langer, dafür wenig hektischer Tag, an welchem weniger Telefonate und E-mails hereinkamen als normal. Der wissenschaftliche Mitarbeiter betont, für ihn gebe es überhaupt keinen typischen Tag. Am Beobachtungstag habe er besonders viele Sitzungen gehabt, dafür keinen Unterricht und keine Besprechungen mit Studierenden. Für den CC-Leiter war es ein typischer Tag, für die Sekretärin auch, ausser dass wegen der Semesterferien keine Studenten und Dozenten im Sekretariat ein- und ausgingen.

Klar zu erkennen ist, dass bilaterale Gespräche bei allen vier Beobachteten einen hohen Stellenwert einnehmen. Bei allen ist die Zeit, die mit irgendeiner Form des Kommunizierens verbracht wird, höher als die Zeit, in der still gearbeitet wird. Zu betonen ist, dass der grösste Teil dieser Zeit des Kommunizierens keine unproduktive ist: Hier werden Projekte entwickelt, Daten diskutiert, Texte besprochen, hier findet der Unterricht statt, werden Aufträge erteilt, notwendige Informationen ausgetauscht. Das unproduktive "Schwätzen" nimmt bei allen Beobachteten einen marginalen Platz ein. Zeitfresser sind eher die zurückzulegenden Wege sowie das Suchen von Personen, die nicht da sind, das Warten auf E-mails, die nicht beantwortet werden, das Suchen nach (Büro-)Material und Dokumenten jeglicher Art, die man nicht zur Hand hat oder nicht findet.

Bei allen vier Beobachteten sind die Tagesabläufe ziemlich stark zerstückelt, am extremsten bei der Sekretärin, die maximal 12 Minuten am Stück für sich arbeiten konnte. Die Vielfalt der Aufgaben, die Menge der Termine und die Häufigkeit der ungeplanten Interaktionen verhindern bei allen ein längeres, konzentriertes Arbeiten an einer Sache. So ist es denn kein Wunder, dass die vier Beobachteten ihre Tage nicht im Detail planen. Bestimmte Termine sind fix (insbesondere der Unterricht), bei gewissen Aufträgen weiss man, wann sie fertig sein müssen, im übrigen richtet man sich flexibel nach den anfallenden Arbeiten und den gerade greifbaren Gesprächspartnern. Alle arbeiten grundsätzlich an sehr vielen Dingen parallel.

4.4. Sortieren, notieren, diskutieren – das Kommunikationsverhalten der Beobachteten

Wahl des Kommunikationsmediums

Unter allen Medien am beliebtesten ist das E-mail, weil es schnell ist, weil es die zu besprechenden Fragen zugleich dokumentiert, weil es die andere Person auch erreicht, wenn diese nicht am Platz ist, die andere Person nicht aus der Arbeit reisst und weil ein Text strukturierter ist als ein mündliches Gespräch. E-mail kommt auch dann zum Zug, wenn eine Person telefonisch nicht erreichbar ist.

Die Befragten sehen allerdings auch Grenzen des Mediums. E-mail ist dann nicht geeignet, wenn man sofort eine Antwort braucht. Zwei Personen finden E-mail dann nicht geeignet, wenn die Sache umstritten, provisorisch oder heikel ist. Sie greifen in diesem Fall lieber zum Telefon oder gehen persönlich vorbei. Interessant ist, dass einer der Befragten gerade umgekehrt findet, bei heiklen Themen schicke er zuerst ein E-mail, damit der andere nicht sofort heftig reagieren kann.

Zum internen Telefon greifen die Befragten im übrigen dann, wenn sie eine rasch zu beantwortende Frage haben, die das persönliche Vorbeigehen nicht lohnt, oder wenn sie nicht sicher sind, dass der Gesuchte am Platz ist. Persönlich zur anderen Person ins Büro gehen die Befragten, wenn sie etwas vorbeibringen müssen, wenn sie sowieso im Korridor unterwegs sind, wenn sie die Person wieder einmal sehen wollen oder weil sie den persönlichen Austausch angenehmer finden. Die einen Befragten suchen den persönlichen Kontakt gezielt, andere weniger.

Alle vier Beobachteten besitzen ein Handy, setzen es allerdings höchst unterschiedlich ein. Eine Person benützt das Handy "nur im Notfall", wenn sie unterwegs ist. Zwei Personen benutzen das Handy überwiegend privat und geben die Handynummer nur an ausgewählte geschäftliche Kontaktpersonen weiter. Die vierte Person hingegen kommuniziert fast ausschliesslich über das Handy und gibt allen Mitarbeitenden und Studierenden als erstes die Handynummer, weil sie sonst praktisch nicht erreichbar ist. SMS wird wenig eingesetzt.

Bleibt das Papier. Die Befragten drucken Protokolle und versendete Unterlagen teilweise aus und legen sie ab. Selber verschicken sie nichts auf Papier, ausser der Sekretärin, die verbindliche Dokumente an Externe (Annulationsgebühren, Bestätigungen u. a.) per Post verschickt.

Fazit: Die Wahl des Mediums ist von vielen Faktoren abhängig: Von der geografischen Lage des eigenen Büros und des Büros des Gesuchten, von der (vermuteten) Greifbarkeit der gesuchten Person, von Inhalt, Komplexität und Dringlichkeit des Anliegens und von der Verbindlichkeit der zu treffenden Absprache. Während die Befragten mehrheitlich ähnlichen Handlungslogiken folgen, gehen ihre Einschätzungen auseinander, was den Einsatz des E-mails bei heiklen Fragen anbelangt.

Umgang mit E-mails

Blickt man in die elektronischen Postfächer der Begleiteten, zeigt sich einem ein sehr unterschiedliches Bild: Eine Person hat alle eingegangenen E-mails nach Personen geordnet. Bei einer Person ist der Posteingang praktisch leer, sie ist mit dem Bearbeiten der E-mails "up-to-date". Die dritte Person ist mit dem Bearbeiten ebenfalls auf dem neusten Stand, lässt aber alle E-mails, die ein noch laufendes Projekt betreffen, im Eingangsfenster stehen, sodass dieses ziemlich voll wirkt. Bei der vierten Person überquillt der Posteingang, sie hat es nicht geschafft, alle eingegangenen E-mails auch nur zu lesen, geschweige denn zu bearbeiten. Ausser der ersten Person haben sich alle eine thematische Ordnerstruktur geschaffen, in denen E-mails mit bleibender, wichtiger Information gespeichert werden.

Wie werden diese E-mails bearbeitet? Eine Person bearbeitet E-mails erst am Abend, zu Hause. Eine Person liest die E-mails am Morgen als erstes durch und bearbeitet sie sogleich, so weit möglich. Die andern beiden bearbeiten E-mails über den Tag hinweg verteilt. Dabei werden zuerst die E-mails jener Personen herausgepickt, von denen man etwas Wichtiges erwartet oder die sonst Interessantes versprechen. Danach werden die E-mails in der Regel von oben nach unten durchgeackert, das heisst in der zeitlich umgekehrten Reihenfolge des Eingangs (!). Ausser offensichtlichem Spam und einigen Newsletters werden grundsätzlich alle E-mails geöffnet.

Im übrigen haben sich die vier Beobachteten ein ähnliches System zurechtgelegt, auf E-mails zu reagieren: Einfache Informationen (Termine, Bestätigungen) werden gelesen und sofort gelöscht. Einfache Anfragen, auf die man mit wenigen Zeilen oder dem Versand eines gewünschten Dokuments reagieren kann, werden nach Möglichkeit sofort beantwortet und dann gelöscht. Aufträge, die mehr zu tun geben, werden in der Regel so lange im Eingangsortner belassen, bis sie erledigt sind – als Mahnung sozusagen. Ausführlichere, nicht dringende Informationen, zum Beispiel Newsletters, werden im Eingangsfenster gelassen oder in einen Ordner verschoben und auf eine ruhige Minute vertagt. Angehängte Protokolle und Traktandenlisten werden überflogen, teilweise

für die Lektüre unterwegs ausgedruckt, teilweise sogleich gelöscht. Sie werden selten aufbewahrt. Anderes zu Lesendes (projektbezogene Texte, Arbeiten von Studierenden) wird meistens sogleich ausgedruckt und in ein Mäppchen oder Fach abgelegt für die gelegentliche Lektüre. Dann werden entweder die Anhänge oder das ganze Mail gespeichert. Ebenfalls gespeichert werden Mails mit wichtigen, bleibenden Informationen wie Adressen und Telefonnummern, Mitteilungen bezüglich laufender Projekte u.ä.

Einfach ist die Handhabung der E-mails nicht. Die Beobachteten sind sich oft unschlüssig, ob sie ein E-mail speichern sollen, wo es abzulegen wäre oder ob sie es nicht doch löschen sollen. Die Furcht, etwas Wichtiges zu verlieren, konkurriert mit dem Wunsch, im Datenberg nicht zu ertrinken. Der "Trick", mit dem sich die Zweifelnden selbst überlisten, lautet, E-mails relativ grosszügig zu löschen, aber die Gelöschten lange im Ordner "gelöschte Objekte" zu belassen, wo man sie notfalls doch wieder hervorholen könnte. Der psychische Entscheidungsdruck, was mit all den E-mails geschehen soll, scheint selbst bei jenen Personen recht hoch zu sein, die von E-mails nicht überschüttet werden.

Das persönliche Netzwerk

Die Netzwerke der Beobachteten sind verhältnismässig klein, ausschliesslich von den Aufgaben her bestimmt, reichen kaum über die eigene Arbeitsgruppe und innerhalb der HSW kaum über das Institut hinaus. Es bestehen nur punktuelle Kontakte zum Mutterhaus und überhaupt keine zu Personen von anderen Teilschulen der FHZ. Hingegen bestehen einige projektgebundene Kontakte zu Externen, teilweise bis ins Ausland.

Der Dozent und der CC-Leiter bezeichnen denn auch ihr Netzwerk als (noch) sehr klein bzw. zu klein. Der wissMA hingegen fühlt sich gut eingebettet und findet, er kenne bereits viele Leute. Die Sekretärin meint, es wäre gut, häufiger Leute aus anderen Instituten zu treffen, damit das Rad nicht überall neu erfunden werde. Der Dozent und der CC-Leiter pflegen mit ausgewählten Mitarbeitenden auch privaten Kontakt, der wissenschaftliche Mitarbeiter nur punktuell (Geburtstagsfeier u. ä.), die Sekretärin gar nicht.

Keiner der Beobachteten betreibt "Networking" aus Prinzip, sondern nimmt dann einen Kontakt auf, wenn es sich von der Aufgabe her aufdrängt. Einer der Interviewten meint explizit, es sei schwierig, auf Vorrat Beziehungen zu knüpfen, selbst bei bestehenden Beziehungen gelinge es nicht immer, geplante Projekte zu verwirklichen. Manche Kontakte schlafen denn auch wieder ein, sobald die gemeinsame Aufgabe erledigt ist.

Massnahmen bei administrativen Fragen

Auf die Frage, was sie bei administrativen Fragen tun, geben die Interviewten an, sie würden sich ans Sekretariat wenden. Auf die Nachfrage, ob sie nicht zuerst versuchten, die Auskunft im Internet oder im Datenbaum zu finden, beteuern sie, das würden sie meistens tun. Was stimmt nun? Auch hier hängt die Handlungsweise vom Inhalt des Problems ab: Besteht die begründete Hoffnung, die gesuchte Information oder das gewünschte Dokument innert nützlicher Frist selber zu finden, versucht man das, ansonsten wendet man sich sofort an die Sekretärinnen. Auch die Sekretärin versucht zuerst eine zuständige Person zu finden, das gehe schneller als zum Beispiel im Infomaster herumzusuchen. Für sie sind die Assistentin der Schulleitung und der Hausdienst wichtige Auskunftsstellen.

Massnahmen bei technischen Fragen

Funktioniert das Kopiergerät nicht wie gewünscht, wenden sich drei der Befragten ans Sekretariat bzw. an die technisch versierteste Sekretärin, einer an "die Jungen". Bei Softwareproblemen (Fragen zu Excel, Powerpoint, SPSS, Outlook) suchen die Befragten den Kollegen im Institut auf, bei dem sie das entsprechende Know-how vermuten. Bei Fragen zur Hardware schliesslich greifen sie zur IT Hotline, die könnten einem praktisch immer helfen.

Massnahmen bei inhaltlichen Fragen

Der Dozent bespricht Fragen zum Unterricht wenn überhaupt mit dem Studiengangleiter, allenfalls mit einem bestimmten Kollegen. Aufgrund seines spezialisierten Fachwissens und seiner langen Erfahrung ist allerdings eher er es, der als Anlaufstelle für Fragen dient, als dass er Rat bei den Kollegen suchen würde. Was er schätzt, ist, wenn die Kollegen aus dem CC ihm die Texte gegenlesen. Ansonsten recherchiert er bei inhaltlichen Fragen selbständig im Internet.

Der wissMA wendet sich bei organisatorischen Fragen zum Unterricht an die zuständige Sekretärin, bei inhaltlichen Fragen an zwei Kollegen von der Fachschaft. Zu einem der Module, an denen er auch beteiligt ist, sucht er zuerst nach den Unterlagen im Ilias, bevor er den Modulleiter kontaktiert. Sein Prinzip lautet: Sitzt jemand gleich um die Ecke, frage ich, ist jemand weit weg, versuche ich es zuerst im Internet / Ilias. Bei spontanen Fragen zu Projekten ist der Büronachbar die erste Person für den Austausch, bei einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Materie ein anderer Kollege oder der Institutsleiter.

Der CC-Leiter bespricht Unterrichtsfragen mit dem Dozenten, anderen erfahrenen Dozenten von ausserhalb des Instituts oder dem Institutsleiter. Fragen zu seinen eigenen Projekten bespricht er mit seinen Leuten, wendet sich aber bei Bedarf auch an Mitarbeiter des anderen CC. Er schätzt es, wenn der Institutsleiter ihm Dokumente oder Briefe gegenliest.

Grundsätzlich glauben die vier Befragten, alle Informationen, die sie für ihre Arbeit brauchen, zu haben bzw. innert nützlicher Frist zu finden. Die Sekretärin, die oft am Ende der Informationskette sitzt, ergänzt, im Notfall sei sie auch für unkonventionelle Lösungen zu haben.

Bewertung der Kommunikation am Institut

Die offizielle Kommunikation innerhalb des Instituts wird bezüglich *Quantität* von den Befragten positiv bewertet: Man werde weder mit Informationen überhäuft noch erfahre man zu wenig. Besonders geschätzt werden die elektronischen Zusammenfassungen der CC-Sitzungen mit den Links auf die Protokolle. Zwei Personen meinen, es gebe zu viele Sitzungen bzw. zu viele Traktanden mit reiner Information, die man auch schriftlich mitteilen könnte, um die Zeit für inhaltliche Diskussionen zu den Projekten zu nutzen. Schliesslich gibt es Einzelmeldungen: Einer der Befragten findet, gewisse Dinge erfahre man zu spät und ein bestimmter Kollege verschicke zu viele cc-Mails samt umfangreichen Attachments. Ein anderer meint, an den Sitzungen sei teilweise nicht klar, ob lediglich informiert oder diskutiert werde. Einer der Befragten findet, man versuche zu viele Dinge per E-mail zu regeln, Dinge, die für dieses unpersönliche, knappe Medium zu komplex sind oder die Mitarbeitenden zu stark persönlich betreffen.

Die Frage nach der *Qualität* der Kommunikation (ehrlich, transparent) wird nicht recht beantwortet. Man glaubt, im Grossen und Ganzen werde transparent informiert. Die Kommunikation wird als kurz, knapp und klar gelobt. Auch auf die Frage nach der *Tonalität* der Kommunikation am Institut wollen die Befragten nicht so recht eingehen. Zwei Personen finden, im Allgemeinen sei der Tonfall in Ordnung, aber sie erinnern sich an einzelne Ereignisse, bei welchen sie mit der Art des Umgangs nicht einverstanden waren. Eine Person findet, die Institutsleitung vertrete das Institut nach aussen schlecht. Zwei Personen erwähnen, dass es im Sekretariat ab und zu etwas ruppig zu und her gehe. Einer der Befragten sagt, dass die Mitarbeitenden des einen CC häufig dermassen am Anschlag laufen, dass man sie gar nicht mehr anzusprechen wage.

Die Stimmung am Institut

Die Stimmung am Institut, das Verhältnis der Personen untereinander wird von den Interviewten positiv beschrieben. Sie fühlen sich in ihrer Arbeit unterstützt, man begegne einander mit Respekt, die Arbeit werde wahrgenommen und wertgeschätzt. Hervorgehoben wird von zweien die grosse Autonomie, die man bei der Gestaltung der eigenen Arbeit hat. Der direkte Draht zu den Vorgesetzten wird positiv erwähnt. Man fühlt sich wohl am Institut und schätzt es, dass niemand sich verstellen muss, jeder sein kann, wie er eben ist, lustiger oder ernster, förmlicher oder lockerer. In diesem Klima sind auch härtere Diskussionen möglich, ohne dass nachher alles Geschirr zerschla-

gen ist. Lediglich bei Führungsfragen – ein Dauerthema – werde es manchmal emotional und könnten schlechte Gefühle zurückbleiben.

Die Befragten meinten, "Smalltalk" im eigentlichen Sinne würden sie wenig betreiben, hingegen hätten sie zwei, drei Kollegen am Institut, mit denen sie auch über Privates redeten, was dann über Smalltalk hinaus gehe. Im übrigen haben die Gesprächsthemen fast immer einen Bezug zur laufenden Arbeit.

Bewertung der Kommunikation an der Schule

Einer der Befragten schickt voraus, die Schule (und mit ihr das Institut) seien völlig übersteuert, es gebe viel zu viele bis ins letzte Detail geregelte Prozesse, und mit dem Thema Excellence käme wahrscheinlich eine Flut neuer Abläufe und Dokumente auf uns zu.

In Bezug auf die *Quantität* der institutionalisierten Kommunikation sind sich die Befragten einig, dass man eher zu viele Informationen bekommt, die einen nicht betreffen. Einer sieht die vielen Informationsgefässe eher als Angebot, aus dem man auswählen darf und soll. Irgendeine Informationsveranstaltung für obligatorisch zu erklären, betrachtet er als kontraproduktive Kindergartenmentalität. Eine Person meint, sie nehme das, was von der Schule kommt, nicht so richtig wahr, man sei am Institut schon eher für sich.

Bezüglich *Qualität* und *Tonalität* der institutionalisierten Kommunikation an der Schule fühlen sich nicht alle Befragten im Stande, Aussagen zu machen. Eine Person findet, es gebe zu viele Informationen administrativen und organisatorischen Charakters, während man inhaltlich zur Strategie und zur Schulentwicklung – zum Beispiel zum Master – nur sehr wenig erfahre. Eine andere Person findet, auch auf der Ebene der Schule würden Dinge in kurz angebundenen E-mails abgehandelt, die in ein persönliches Gespräch gehören.

Rezeption der institutionalisierten Kommunikationsinstrumente

Folgende Instrumente nennen die vier Befragten ungestützt: Ordner für neue Mitarbeitende (1x), Infomail / Protokolle aus dem CC (2x), HSW Info (3x), Rundmail "News aus der Schulleitung" (3x), Rundmail "Neue Mitarbeitende" (2x), Internet / Homepage HSW (4x). Infomaster FHZ (1x), BSCW (1x), ILIAS (2x), Focus (1x), Forschungsbericht (1x), Anlässe an der Schule (1x).³ Die elektronischen Medien geniessen klar die höhere Aufmerksamkeit.

Bei der gestützten Nachfrage geben die Befragten an, die institutionalisierten Kommunikationsinstrumente wie folgt zu benutzen:

Sitzungen CC	werden regelmässig besucht.
Protokolle CC	werden durchgelesen und dann gelöscht.
Postfach	wird täglich geleert.
Anlässe am Institut	werden meistens besucht (3x), nur wenn ich sowieso hier bin (1x).
Anschlagbrett HSW Korridor	ab und zu angeschaut (1x); höchstens um Wartezeit zu überbrücken (1x); gar nie (1x); nur Form interessiert, Inhalt nicht (1x).
HSW Info	wird von einer Person regelmässig und gerne gelesen, die andern drei blättern es durch, lesen es aber nicht.
Leitbild / Strategie	man kann sich nicht erinnern, ob man es gelesen hat.
Info-Broschüren	werden von einer Person regelmässig benutzt, von den anderen nur sehr punktuell, am ehesten, wenn sie mit der Post kommen.
E-mail News aus der Schulleitung	werden gelesen, eine Person benutzt ab und zu auch die eingefügten Links auf weiterführende Dokumente.
Schulleitungsprotokoll im Outlook	ausnahmsweise hervorgesucht, wenn es das eigene Institut betrifft (3x), nie (1x).

³ Teilweise erwähnen die Interviewten auch Instrumente, indem sie sagen, dass sie diese *nicht* lesen.

Info-Veranstaltungen im Auditorium	nur, wenn ich sowieso da bin (1x); nur wenn es Themen sind, die mich betreffen (2x); betrifft mich meistens nicht (1x).
Veranstaltungen einzelner Institute	nie (2x); allenfalls, wenn das Thema interessiert (1x), höchstens eine Veranstaltung des eigenen Instituts (1x).
Weiterbildungsveranstaltungen	Didaktikausbildung (1x); teilweise (1x); nur die obligatorischen (1x); geplant, aus Zeitgründen nicht zustande gekommen (1x).
Internet, Homepage HSW	wird von allen benutzt, aber nur sehr punktuell: Adressen suchen, schauen, was es Neues gibt, Personenporträts, Stundenpläne.
Info-Master	nie (1x); nicht mehr, seit ich nichts oder Veraltetes fand (1x); ab und zu ein Formular (2x).
BSCW	nie (1x); kommt noch vor (3x).
ILIAS	wird von allen verwendet für Unterricht und Kurse, von einer Person auch für das Forum. Ist am Anlaufen.
Focus	wird nur durchgeblättert, eine Person hat das Heft nicht bekommen.
Jahresbericht	wird nur durchgeblättert, eine Person kennt ihn nicht.
Forschungsbericht	eine Person interessiert sich dafür, eine hat nur die institutseigenen Projekte angesehen, die andern haben das Heft lediglich durchgeblättert.
Hochschulklausur	eine Person schätzt das Treffen, eine geht meistens hin, eine empfindet sie als Pflichtübung.
Essen, Aperos an Gesamtschule	zwei Personen sind normalerweise dabei, eine geht höchstens 1x im Jahr hin, eine Person mag solche Grossanlässe nicht.

5. Das sind die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

5.1. Das Informations- und Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen

Kommunikation ist Arbeit

In einer Lehr- und Forschungsanstalt wie dem untersuchten Institut besteht ein Grossteil der Arbeit aus kommunikativen Tätigkeiten. Bei allen Beobachteten war die Zeit, die mit irgendeiner Form des Kommunizierens verbracht wird, grösser als die Zeit, die mit stiller Einzelarbeit verbracht wird. Kommunikation *ist* Arbeit und dient nicht nur der Vorbereitung und Koordination der "eigentlichen" Arbeit. Eine Unterscheidung in produktive Arbeit und nicht-produktive Arbeit ist faktisch unmöglich und stellt eine systematische Zeiterfassung in Frage.

Besonderen Stellenwert haben Zweiergespräche, vor allem die längeren, seien sie verabredet oder spontan. Hier werden die konzeptionellen Arbeiten in Bezug auf laufende und geplante Projekte vorgenommen, hier werden die notwendigen Informationen und Informationsquellen (insbesondere wichtige Kontaktpersonen) ausgetauscht, hier werden Daten diskutiert, Weichen gestellt, Lösungen gesucht, Entscheide getroffen. Diese Zweiergespräche lösen oft eine Fülle weiterer Kommunikationsaktivitäten aus: Die erwähnten Personen werden kontaktiert, versprochene Unterlagen werden verschickt usw. Man darf sagen, dass in den Zweiergesprächen sowie in der daran anschliessenden Einzelarbeit die "eigentliche" Arbeit stattfindet – vom Unterricht einmal abgesehen.

Sitzungen mit mehr als zwei Personen dienen demgegenüber eher dem allgemeinen Informationsaustausch, wobei organisatorische und administrative Fragen oft wesentlich grösseren Raum einnehmen als inhaltliche. Diskussionen im grösseren Kreis sind nur dann ergiebig, wenn sie mit klaren Fragen vorbereitet und moderiert werden. Spontane Diskussionen an Sitzungen können

Interessantes zu Tage fördern, wirken manchmal aber auch etwas ziellos. Sie werden von den Vorgesetzten massiv dominiert.

Kommunikation beginnt bei der Architektur

Die Architektur bestimmt in kaum zu überschätzendem Mass die Interne Kommunikation. Der Standort des Gebäudes, die Lage der Büros, des Sekretariats, der Sitzungszimmer, der Klassenzimmer, der Pausenzone und der Toiletten, die Länge der Korridore und die Platzierung der Mitarbeitenden in den Büros (von den zu Hause Arbeitenden ganz zu schweigen) entscheiden mehr als alles andere darüber, wer mit wem persönlich spricht, wer mit wem per Telefon oder E-mail verkehrt, wer überhaupt nicht miteinander kommuniziert. Ein Korridor von 50 Metern Länge, das Aufstellen einer Kaffeemaschine im anderen Stockwerk kann die persönliche Kommunikation zwischen zwei Personen kappen.

Umgekehrt zwingt die Platzierung im selben Büro zwei Mitarbeitenden eine nicht zu vermeidende Nähe auf: Nicht nur bekommt der Bürogefährte allfällige Privatgespräche mit, er dient auch als erste Anlaufstelle für Fragen aller Art, und nicht zuletzt fungieren Pultnachbarn als emotionale Blitzableiter: Was immer jemand loswerden will, von der gelungenen Wanderung mit den Studierenden über das Leiden an der Hitze bis zum Ärger über einen anmassenden Anrufer, wird dem unmittelbaren Bürokollegen aufgetischt.

Tritt jemand in ein Büro und richtet eine Frage an eine der dort anwesenden Personen, werden mit grosser Regelmässigkeit alle anderen Anwesenden sukzessive in das Gespräch hineingezogen, unabhängig davon, ob nur Kopierfolien gesucht oder komplexe Fragen zu einem Projekt aufgeworfen wurden. In einem Grossraumbüro wie dem Sekretariat hat dieses Phänomen gravierende Auswirkungen, werden doch auf diese Weise sämtliche Personen in Hörweite aus ihrer Arbeit gerissen. Nimmt man die mangelnde Privatsphäre in solchen Räumen hinzu, wird die Fragwürdigkeit von Grossraumbüros deutlich.

Aber schon ein Zweierbüro mit offener Türe reicht, um konzentriertes Arbeiten zu verunmöglichen. Für konzeptionelle Arbeiten verziehen sich alle Beobachteten in einen ungestörten Raum oder nach Hause.

- Die Interne Kommunikation im Unternehmen beginnt mit dem Planen und Einrichten des Gebäudes, dem Aufstellen der Kopiergeräte und Kaffeemaschinen, dem Platzieren der Mitarbeitenden. Dabei gilt es unter anderem, die Balance zu wahren zwischen kommunikationsfördernden Mehrpersonenbüros mit offenen Türen und konzentrationsfördernden Einzelbüros, geschlossenen Türen und Arbeit zu Hause.

Informationen laufen über Personen

Mitarbeitende suchen Informationen nur dann auf elektronischem Weg oder in ihren Papierunterlagen, wenn sie einigermaßen sicher wissen, dass und wo sie diese finden. Ansonsten läuft die Informationssuche grundsätzlich über Personen, und zwar in konzentrischen Kreisen: Zuerst werden die Pultnachbarn angegangen, dann die Kollegen in den räumlich am nächsten gelegenen Büros, dann – oft schon telefonisch – die Sekretärinnen, zuletzt Kollegen, die man nur per Telefon erreicht. Diese informationsheischenden Interaktionen dauern oft nur wenige Sekunden, summieren sich aber im Verlaufe eines Tages.

Die eigentliche Informationsdrehscheibe ist das Sekretariat, das von organisatorischen und administrativen über technische Fragen bis hin zu Marketing- und Kommunikationsfragen für alle Auskünfte zuständig ist. "Alte Hasen" im Sekretariat übertreffen jedes Intranet an Effizienz!

- Die Interne Kommunikation im Unternehmen kann am besten durch eine tiefe Fluktuation sicher gestellt werden, vor allem bei den administrativen Angestellten. Da Personen als Auskunftstellen offensichtlich wesentlich beliebter sind als elektronische Plattformen, muss sich ein Unternehmen wohl überlegen, wie viel es in IT-Lösungen für das Wissensmanagement investieren will, oder ob es nicht lieber jedem Mitarbeiter 15 Minuten pro Tag zum "Herumfragen" bzw. "Auskunft geben" im Zeiterfassungssystem gutschreibt.

Netzwerke folgen den Aufgaben

Kontakte zu anderen Mitarbeitenden werden grundsätzlich erst dann und nur dann aufgenommen, wenn es die Aufgabe erfordert. Aus persönlichem Interesse oder auf Vorrat wird kein Networking betrieben. Umgekehrt entwickeln sich aus bestehenden formalen (Zugehörigkeit zum selben Team) bzw. aufgabenbezogenen (Zugehörigkeit zu einer Projektgruppe) Kontakten teilweise persönliche Beziehungen, die bis in die Freizeit hineinreichen können. Bestehende Beziehungen können wieder einschlafen, wenn keine gemeinsamen Aufgaben mehr anstehen.

- Will man Mitarbeitende abteilungsübergreifend vernetzen, muss man ihnen etwas Gemeinsames zu tun geben – Informationsgefässe wie Mitarbeiterzeitschriften oder soziale Anlässe sind nicht Anreiz genug, Kontakte aufzunehmen oder zu pflegen.

E-mail trotz Vorbehalten das beliebteste Kommunikationsmittel

Den Mitarbeitenden steht heute in der Regel eine Vielzahl von Kommunikationsmitteln zur Verfügung: persönliches Gespräch, Telefon, Handy, E-mail, interne Post. Welches Mittel jeweils gewählt wird, hängt von verschiedenen situativen Faktoren ab: Von der geografischen Lage des eigenen Büros und des Büros des Gesuchten, von der (vermuteten) Greifbarkeit der gesuchten Person, von Inhalt, Komplexität und Dringlichkeit des Anliegens und von der Verbindlichkeit der zu treffenden Absprache. Tendenziell wird bei einfachen Anliegen zum Telefon gegriffen, auch über kürzeste interne Distanzen hinweg, während komplexere Anliegen persönlich oder per E-mail besprochen werden. E-mail kommt auch für den Versand von Dokumenten und bei Abwesenheit des Gesprächspartners zum Einsatz.

Kehrseite des beliebten E-mails ist, dass die Mitarbeitenden viel Zeit mit Sortieren, Lesen, Ausdrucken und Ablegen von Mails verbringen und der permanente Entscheidungsdruck, was mit den E-mails zu geschehen hat, gross ist. Werden für eine bestimmte Angelegenheit ein Dutzend E-mails hin- und hergeschickt oder versucht man, per E-mail Missverständnisse zu klären, wäre ein persönliches Gespräch oft einiges effizienter. Schliesslich verleitet das E-mail dazu, Diskussionen aus dem Weg zu gehen und unangenehme Nachrichten nicht mehr persönlich mitzuteilen, sondern mit einer trockenen elektronischen Botschaft zu erledigen.

Ein oft vergessenes Medium sind Handnotizen. Sie haben einen hohen Stellenwert im Zusammenhang mit den erwähnten Zweiergesprächen sowie allen nicht geplanten Sitzungen, welche nicht protokolliert werden. Nicht selten stehen in den Handnotizen relevantere Informationen und Beschlüsse als in den offiziellen Protokollen.

- Interne Kommunikation ist ohne E-mail nicht mehr denkbar. Allerdings erzeugt das Verwalten der E-mails Stress, und das Medium wird auch für den Austausch von Informationen verwendet, bei welchen das persönliche Gespräch effizienter oder aus psychologischen Gründen passender wäre.

Rezipiert wird, was einen betrifft oder interessiert

Mitarbeitenden Informationen aufzudrücken ist im heutigen Zeitalter der Informationsüberflutung nicht mehr möglich. Um überhaupt funktionsfähig zu bleiben, picken die Mitarbeitenden aus dem Informationsangebot jene Rosinen heraus, die sie unmittelbar betreffen oder speziell interessieren. Alles andere wird nur überflogen oder gänzlich ignoriert. Obligatorisches (Teilnahme an Sitzungen, Konferenzen, Pflichtlektüre) wird nicht geschätzt, ebenso wenig Routine-Sitzungen nach Schema F.

- Sollen sich die Leute für eine Sitzung oder Veranstaltung interessieren, müssen ihnen Inhalte geboten werden, die sie und ihre Arbeit unmittelbar betreffen.

Information verleiht Macht

Wer Informationen besitzt, auf seine Erfahrung pochen kann, vorhandenes Wissen zu kombinieren weiss oder die richtigen Fragen zu stellen versteht, verfügt im direkten Gespräch über eine enorme Macht, und zwar unabhängig vom hierarchischen Status. Dadurch, dass die wissende Person ihre

Informationen überhaupt einbringt, und durch die Art und Weise, wie sie ihr Wissen präsentiert, kann sie das Gespräch steuern und manchen Entscheid in ihrem Sinne begünstigen.

Ebenfalls Einfluss verschafft die Fähigkeit, Informationen zu strukturieren. Die Traktandenliste ist ein Machtmittel erster Güte, mit welchem Inhalt, Ablauf und nicht selten Ergebnis einer Sitzung vorweggenommen werden können. Das gilt selbst dann, wenn der Mitarbeiter die Traktandenliste erstellt hat und der Vorgesetzte das Gespräch leitet.

- Macht und Einfluss im Unternehmen können dadurch verteilt werden, dass Mitarbeitende aller Hierarchiestufen die Gelegenheit erhalten, ihr Wissen einzubringen und Besprechungen / Traktandenlisten vorzubereiten.

Rollen werden interaktiv ausgehandelt

Je nach Situation und Interaktionspartner übernimmt dieselbe Person ganz unterschiedliche Rollen: Dozent, Kollege, Vorgesetzter, Untergebener, Mentor, Experte usw. Welche es ist, wird mit kommunikativen Mitteln verdeutlicht. Besonders sichtbar interaktiv herausgestrichen werden Über- und Unterordnungsverhältnisse, allerdings mit individuell ganz unterschiedlichen verbalen Mitteln.

Vorgesetzte zeigen ihre Funktion an mit der Übernahme der Gesprächsleitung, die sehr explizit, aber auch ganz subtil erfolgen kann, mit betontem Engagement und hohem Sprechtempo, mit längeren Gesprächsbeiträgen und deutlich höherem Sprechanteil, je nach Person mit Befehlen, Vorschlägen oder Ratschlägen, mit dem Erzählen von Anekdoten und betont salopper Wortwahl, mit dem spontanen Einbringen von Kommentaren oder Grundsatzfragen.

Verbale Mittel der Selbstbehauptung der Untergebenen sind das Pochen auf Aufträge und Abmachungen, das Fragenstellen, die betont subjektive, ja emotionale Meinungskundgabe, das gezielte Einbringen von Zusatzinformationen, das Herausstreichen der eigenen Leistung. Im übrigen pflegen die Untergebenen eher "kommunikative Selbstbeschränkung": Sie sprechen weniger, schwächen ihre Aussagen mit sogenannten Heckenäusserungen ab (Konjunktiv, Modalverben, Modalpartikel, Satzabbrüche), unterbreiten Vorschläge und Bitten – oder schweigen ganz einfach.

Auffallend ist ferner das folgende Prinzip: Je entfernter (geografisch, institutionell, sozial oder persönlich) der Gesprächspartner, umso förmlicher wird er begrüßt und verabschiedet, umso mehr wird das Gespräch mit Smalltalk eröffnet und beendet. Je vertrauter der Gesprächspartner, umso knapper und formloser fallen Begrüssung und Abschied aus bis hin zum grusslosen Betreten und Verlassen von Büros und Sitzungen.

- Die Interne Kommunikation im Unternehmen ist geprägt von den verschiedenen Rollen, welche die Interaktionspartner einnehmen und sich mit unterschiedlichen verbalen Mitteln gegenseitig verdeutlichen. Die strukturelle Asymmetrie zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist unauflösbar.

Kommunikationsstil als self-fulfilling prophecy

Kommunizierende schaffen sich ihr kommunikatives Umfeld selbst. Es besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen den in den Interviews geäußerten Kommunikationsidealen der Personen und ihrem konkreten Verhalten: Wer vor allem auf Offenheit und Effizienz Wert legt, pflegt einen direkten und temporeichen Kommunikationsstil; wem am persönlichen Wohlergehen der Kollegen gelegen ist, findet Gelegenheit für entsprechende Gespräche; wer Spontaneität schätzt, lässt sich auf ungeplante Besprechungen ein. Bei Gesprächen über die Hierarchiestufen hinweg setzt sich tendenziell jener Stil durch, den der Vorgesetzte wünscht und pflegt. Vorgesetzte können den Kommunikationsstil in ihrer Abteilung nachhaltig prägen – die Mitarbeitenden passen sich an oder scheiden aus.

Neben den persönlichen Überzeugungen ist es vor allem die zur Verfügung stehende Zeit, die den Kommunikationsstil prägt. Hoher Arbeitsdruck schränkt die Kommunikation nicht nur mengenmässig ein, sondern verschlechtert sie auch qualitativ. Personen, die permanent und Druck stehen oder viel unterwegs sind, werden von den anderen je länger desto weniger angesprochen – man sucht Lösungen ohne sie –, werden von Informationen "verschont", sind vom Sozialen wie zum

Beispiel der Kaffeepause ausgeschlossen. Der permanente Blick auf die Uhr klemmt Diskussionen ab, verunmöglicht den Meinungs austausch, das gemeinsame Nachdenken, fördert Missverständnisse und Schnellschüsse. Projekte und Pendenzen bleiben liegen, weil entscheidende Antworten und Auskünfte nicht rechtzeitig geliefert werden.

- Eine funktionierende Interne Kommunikation setzt ein Minimum an frei verfügbarer Zeit für alle Beteiligten voraus.

5.2. Stärken und Schwächen der verwendeten Methodenkombination

Die verwendete Kombination aus Shadowing und Interview hat klare Stärken und Schwächen:

Stärken

- Die konkreten kommunikativen Abläufe in der untersuchten Abteilung werden fassbar: Welche Dokumente werden von A nach B getragen, wer telefoniert mit wem, wie reden die Mitarbeitenden miteinander, worüber wird gesprochen usw.
- Die Anteile der verschiedenen kommunikativen Tätigkeiten im Tagesablauf können objektiv gemessen werden.
- Der Gebrauch der vorhandenen Kommunikationsmittel und -instrumente wird zwar nur punktuell, aber sehr präzise erhoben.
- Unerwartete Details werden erkennbar, zum Beispiel die Bedeutung von Traktandenlisten und Handnotizen oder die Auswirkungen der Anordnung der Büros.
- Die Beobachterin erlebt den Tagesablauf physisch mit – auch 12-Stunden-Tage –, bekommt die Stimmung in der Abteilung hautnah zu spüren, erfährt Vertrauliches.
- Die Beobachteten und Interviewten beginnen zu reflektieren, was sie tun und machen selber Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikation.
- Die Methode ist anschlussfähig für weiterführende Untersuchungen wie zum Beispiel (quantitative) Umfragen zur Benutzung der Kommunikationsinstrumente, Dokumentenanalyse oder Gesprächsaufzeichnungen.

Schwächen

- Der Beobachtereffekt ist massiv. Die beobachtete Person kann sich nicht frei bewegen und wird von den Kollegen zum Teil geschnitten. Privatgespräche fallen teilweise unter den Tisch.
- Es ist schwierig, als Beobachterin nicht in die Gespräche hineingezogen zu werden.
- Die Methode ist zeitaufwändig. Es kann nur eine kleine Zahl von Personen begleitet werden, deren Verhalten und Aussagen nicht unbedingt verallgemeinert werden können.
- Bei Personen mit variabler Tätigkeit ist es schwierig, einen "typischen" Tag für die Begleitung zu finden. Unvorhergesehenes wie ein Blitzschlag oder der Ausfall der Telefone verzerren die Beobachtung.
- Die Anonymität der Beobachteten ist nicht gewährleistet. Je präziser die Beobachtungen im Schlussbericht wiedergegeben werden, umso weniger sind die betroffenen Personen geschützt.

5.3. Die Kommunikation am untersuchten Institut: Würdigung und Empfehlungen

Gut organisiert, aber isoliert

Im Vergleich zu anderen Instituten der Schule ist die Kommunikation am untersuchten Institut stark institutionalisiert. Mit den regelmässigen CC-Sitzungen, den Kurzprotokollen, dem gemeinsamen Datenbaum, der gemeinsamen Pause und neuerdings dem Mittagsforum liegen Kommunika-

tionsinstrumente und -gefässe vor, die an anderen Orten nicht existieren. Die Kommunikationsgrundsätze wurden besprochen und sind schriftlich festgehalten.

So erstaunt es nicht, dass die Mitarbeitenden mit der Kommunikation am Institut zufrieden sind, was Umfang, Verfügbarkeit und Transparenz betrifft. Fragezeichen werden allenfalls zum Sinn bestimmter Sitzungen und gelegentlich zur Wahl des Mediums bzw. der Tonalität gemacht.

Mit BSCW, Ilias, Infomaster und dem Datenbaum besteht ein Überangebot an Datenbanken, Dokumente sind teilweise mehrfach abgelegt, und die Struktur ist nicht klar genug, als dass die Mitarbeitenden die Dokumente ohne Hilfe finden würden.

Das in der SWOT-Analyse erwähnte und vom Leiter K+M monierte Gärtchendenken wird bestätigt. Man lebt ziemlich für sich, hat wenig Kontakte zum Mutterhaus bzw. zu anderen Instituten und nimmt die von der Schule kommenden Informationen nur sehr selektiv zur Kenntnis. Der Kreis der Mitarbeitenden, mit denen man eng verbunden ist und regelmässig verkehrt, ist eher klein. Nicht alle Personen schätzen ihr Netzwerk als gross genug und tragfähig ein. Trotzdem sind alle Mitarbeitenden "funktionsfähig": Sie brauchen die Informationen vom und die Kontakte zum Mutterhaus schlicht nicht, um ihre tägliche Arbeit zu verrichten.

Sachlichkeit und Respekt im persönlichen Umgang

Grundsätzlich ist die Kommunikation am Institut so, wie die meisten sie sich wünschen: offen, ehrlich, sachlich. Die Dinge werden beim Namen genannt und mehr Worte als nötig werden nicht gemacht. Der direkte Kommunikationsstil ist den Mitarbeitenden recht, weil er vom nötigen Respekt für die Person begleitet ist. Jene Personen, denen es wichtig ist, auch einmal über Privates reden zu können, haben sich die entsprechenden Vertrauenspersonen gesucht.

Bei genauerem Hinsehen scheint der nüchterne Umgangston doch nicht immer allen zu behagen. Bestimmte E-mails kommen zu unwirsch daher, der Ton im Sekretariat ist manchmal zu ruppig, gegen aussen wünscht man sich ein professionelleres und kommunikativeres Auftreten, "Freud und Leid" Themen werden nicht mit der nötigen Aufmerksamkeit und Feinfühligkeit behandelt.

Kommen Zeitdruck und Hektik hinzu, wie das vor den Ferien mit den wachsenden Termin-Engpässen der Fall war, kippt die Stimmung. Ein Mitarbeiter bemerkt: "Die Hütte brennt lichterloh". Man nimmt sich nicht mehr die Zeit, sich auch nur schöne Ferien zu wünschen.

Divergierende Sitzungskulturen

Besprechungen unter Vorgesetzten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und unter Mitarbeitenden fallen durch grosse gesprächskulturelle Unterschiede auf.

Unter den Vorgesetzten geht es laut und hektisch zu und her, man fällt sich ins Wort, redet gleichzeitig, widerspricht, pflegt einen schnörkellosen Stil. Oberstes Prinzip scheint Effizienz zu sein: Man will möglichst ohne Umschweife zu einem Entscheid gelangen. In kürzester Zeit werden die anstehenden Entscheide auch tatsächlich gefällt. Doch wie effizient und vor allem wie effektiv ist dieser Stil tatsächlich? Mit der Fixierung auf das Ziel, rasch einen Entscheid zu fällen, gibt man sich mit der ersten brauchbaren Lösung zufrieden. Alternativen kommen nicht auf den Tisch, es findet kaum ein Abwägen von Vor- und Nachteilen verschiedener Lösungen statt, Zeit zum Nachdenken bleibt nicht. Details bleiben ungeklärt und müssen in späteren Telefonaten nachgeholt werden werden.

Sitzungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden fallen durch das oben beschriebene Rollendisplay von Über- und Unterordnung auf. Allerdings sind die individuellen Unterschiede gross, vor allem was das Aufsetzen von Zeitdruck und die Direktivität anbelangt.

Besprechungen unter Mitarbeitenden verlaufen gänzlich anders. Das Tempo ist um ein Vielfaches langsamer, es wird weniger gleichzeitig gesprochen, und es kommt zu Pausen, in denen geschrieben oder nachgedacht wird. Meistens werden verschiedene Optionen gedanklich durchgespielt, es kommt zu Schleifen, indem früher besprochene Themen wieder aufgegriffen werden, Entscheide werden lange in der Schwebe gehalten. Bei besonders heiklen Themen werden manchmal

überhaupt keine definitiven Entscheide gefällt, sondern mehrere Optionen offen gelassen – ein typischer und nach Meinung von Menz (2002) adäquater Umgang mit komplexen Situationen im Zeichen zunehmender Selbstorganisation in den Unternehmen.

Unklarer Einsatz der Medien

Nicht geklärt und für alle Beteiligten schwierig zu entscheiden ist die Frage, wann welches Medium eingesetzt werden soll. Genügt eine knappe, schriftliche Information? Herrscht Diskussionsbedarf, braucht es eine Sitzung? Ist eine schriftliche Mitteilung angemessen, oder braucht es das persönliche Gespräch?

Als vage Tendenz lässt sich angeben, dass man reine Informationen, bei denen es nichts zu diskutieren gibt, lieber schriftlich hätte. Das setzt allerdings voraus, dass man zwischen Information und Diskussion klar trennt, und das ist gerade nicht immer der Fall: Aus Informations-Traktanden werden spontan doch Diskussionen entwickelt, deren Ziel dann nicht klar ist.

An den Sitzungen wünscht man sich weniger administrativ-organisatorische Fragen, dafür mehr inhaltliche Diskussionen zu den Projekten. Für heikle und persönliche Dinge (Lohn- und Laufbahnfragen, Arbeitsplatzzuteilung usw.) erwartet man ein persönliches Gespräch.

Zersplitterung der Aktivitäten und Interaktionen

Die meisten Mitarbeitenden arbeiten an vielen Aufgaben und Projekten parallel. Die Arbeit ist inhaltlich und zeitlich tendenziell zersplittert, am extremsten sicher im Sekretariat, wo jede Pendenz immer nur ein Stück weiter bearbeitet werden kann, und dann zur Seite gelegt werden muss, bis die nötigen Antworten eingetroffen sind.

Aus der Sicht der Kommunikation stellt sich der Tagesablauf der Mitarbeitenden als eine Fülle von Episoden dar, die meistens extrem kurz sind und von einem Thema zum nächsten hüpfen: Hier eine administrative Frage, dort eine kurze inhaltliche Diskussion, hier eine persönliche Bemerkung, da die Suche nach einer Person. Diese Mini-Interaktionen sind wohl arbeitsbezogen und auf ihre Weise nötig, aber sie tragen mit den offenen Türen und den Mehrpersonenbüros dazu bei, dass kaum jemand längere Zeit ungestört arbeiten kann. Konzeptionelle Arbeiten können von den Mitarbeitenden nicht am eigenen Platz geleistet werden, sondern müssen in ein anderes Zimmer, in die Eisenbahn oder nach Hause ausgelagert werden.

Individualität wird respektiert

Vom Institutsleiter bis zur Sekretärin betonen alle, dass am Institut jeder sein darf, wie er will. Die grosse Autonomie bei der Gestaltung der eigenen Arbeit wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt und macht einen Teil der Instituts- bzw. Schulkultur aus. Individuelles Verhalten ist in allen Bereichen zu beobachten: Jeder hat sein eigenes Ordnungs- und Ablagesystem im Computer und in den Papierfächern, der eine bearbeitet E-mails zu Hause, der andere liest im Zug, der dritte geht zur gemeinsamen Pause, der vierte nicht – das alles wird toleriert. Die Gestaltung der Internen Kommunikation an Schule und Institut, die von einem grossen Angebot und relativ wenig Zwang geprägt ist, kommt diesem Wunsch nach Individualität sicher entgegen.

Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen leite ich einerseits aus den Beobachtungen und Interviews ab, andererseits beruhen sie auf meinen subjektiven Normen und Wertvorstellungen und sind daher als Diskussionsgrundlage zu verstehen.

- Auf den Stufen FHZ und HSW sollte die Zahl der Informationsinstrumente reduziert werden. Knappe, elektronische Zusammenfassungen mit weiterführenden Links sind Papierdokumenten vorzuziehen. Inhaltliche Doppelspurigkeiten sind zu eliminieren. Der Ordner für neu Eintretende sollte entrümpelt, das meiste Papier durch eine Sammlung von Links auf (aktuelle!) Dokumente ersetzt werden.

- Die vielen elektronischen Plattformen sollten reduziert werden auf eine, maximal zwei. Doppelspurigkeiten zwischen BSCW, Ilias, Infomaster und Datenbaum sind auszumerzen. Eine selbsterklärende Ordnerstruktur wäre zu finden.
- Der Institutsleiter und einige Mitarbeitende sollten durch eine Reduktion der Projekte oder die Delegation von Aufgaben entlastet werden, damit der Zeitdruck reduziert wird, weniger Dinge vergessen gehen und die Personen wieder ansprechbar werden. Der Institutsleiter sollte besser greifbar sein, mit den CC-Leitern könnte ein wöchentlicher Jour fix von einer halben Stunde eingeplant werden. Der massive Zeitdruck, der in vielen Gesprächen aufgebaut wird, müsste reduziert werden.
- Die "Störfrequenz" sollte reduziert werden, indem häufiger mit geschlossenen Türen gearbeitet wird oder die Mitarbeitenden die Erlaubnis erhalten, zu Hause zu arbeiten. Vielleicht wäre auch ein bisschen mehr Disziplin von jedem Einzelnen angebracht, nicht wegen jeder Folie zwei, drei oder vier Kollegen aus der Arbeit zu reißen. Anstatt jeden Tag sechs Mal für eine halbe Minute das Büro des Nachbarn zu stürmen, kann man den Kontakt auch mit einem längeren Gespräch pro Tag pflegen und seine Anliegen bündeln. Im Sekretariat könnte man festlegen, welche Sekretärin an welchem Tag für alle Hereinkommenden zuständig ist, die sich nicht von selber an eine bestimmte Person wenden. Sie könnte ein Fähnchen auf ihr Pult stellen: "Heute bin ich für Sie da".
- Jeder Einzelne ist aufgerufen, die Zahl der E-mails gering zu halten, die cc-Funktion sparsam zu verwenden, so wenige Attachments wie möglich zu verschicken und sich selber bei überflüssigen Mailinglisten (Newsletters) auszutragen. E-mails sollten in der Reihenfolge ihres Eingangs bearbeitet werden, nicht von oben nach unten. Und oft ist ein Gespräch einfach effizienter oder passender.
- Gewisse Sitzungen sollten besser vorbereitet werden. Die jeweils Verantwortlichen sollten genauer überlegen, welche Informationen sie wirklich mündlich mitteilen wollen (was muss aus Sicht des Vorgesetzten bekannt sein, was interessiert die Mitarbeitenden?), wo allenfalls ein E-mail genügen würde. Vor allem aber ist bewusster zu entscheiden, wo man diskutieren will und wo nicht, und im ersten Fall ist genau anzugeben, was man mit der Diskussion erreichen will. Eine spontan vom Stapel gerissene Diskussion ohne klare Frage und Zielsetzung führt zu nichts.
- Für die Mitarbeitenden sollte ein kleines Besprechungszimmer auf dem eigenen Stockwerk zur Verfügung stehen.
- Bei aller gewünschten Offenheit und vorhandenen Effizienz der Kommunikation dürfte das Zwischenmenschliche am Institut besser gepflegt werden. Wenn man einen ganzen Tag lang kein einziges Mal die Frage "Wie geht's?" hört, wenn Sitzungszimmer ohne Gruss verlassen werden, dann ist das der Nüchternheit zu viel und bereitet den Boden für kommunikative Missgriffe bei wichtigen Fragen, bei denen sich die Mitarbeitenden ernsthaft vor den Kopf gestossen fühlen.
- Die Karte mit den Kommunikationsgrundsätzen müsste man sprachlich-stilistisch überarbeiten.