

STRUKTURELLE GESTALTUNG  
UND  
INFORMELLE KOMMUNIKATION

Informelle + Formelle Kommunikation  
= Kommunikation

Vorgelegt von

Héloïe Barbier

Organisation und Unternehmensführung  
der Fachhochschule Aachen

Professor: Herr Dr. Siedenbiedel

Tag der Abgabe: 17.12.2003

Aachen, den 17.12.2003

# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	1
Abbildungsverzeichnis .....	2
<b>I Ziele dieser Arbeit.....</b>	<b>3</b>
<b>II Strukturelle Gestaltung.....</b>	<b>4</b>
II 1. Arbeitsteilung .....	5
II 2. Koordination .....	5
II 3. Konfiguration .....	5
II 4. Delegation .....	6
II 5. Standardisierung .....	6
<b>III Informelle Kommunikation .....</b>	<b>7</b>
III 1. Informelle Kommunikation auf der Sachebene.....	8
III 2. Informelle Kommunikation auf der Beziehungsebene .....	8
III 3. Informelle Kommunikation in der Literatur .....	8
<b>IV Die Zusammenführung.....</b>	<b>10</b>
IV 1. Die Sachebene der informellen Kommunikation innerhalb der Strukturen .....	10
IV 1. a Informelle Kommunikation in der Arbeitsteilung .....	10
IV 1. b Informelle Kommunikation in der Koordination.....	13
IV 1. c Informelle Kommunikation in der Konfiguration.....	14
IV 1. d Informelle Kommunikation in der Delegation .....	15
IV 1. e Informelle Kommunikation in der Standardisierung .....	15
IV 2. Informelle Kommunikation auf der Beziehungsebene .....	16
IV 2. a Innerhalb einer Gruppenarbeit .....	17
IV 2. b Mobbing .....	18
IV 3. Wichtige nicht strukturelle Komponenten .....	18
IV 3. a Architektur.....	18
IV 3. b Arbeitszeitregelung .....	18
IV 3. c Das Soziogramm.....	19
<b>V Ergebnisse der Arbeit .....</b>	<b>21</b>
Literaturverzeichnis.....	23
Internetquellen .....	24
Anhang.....	25

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Organigramm eines fiktiven Unternehmens mit den Top- Down und Bottom – Up Kanälen	4
Abbildung 3: Abhängigkeit der Kommunikation nach Schanz	9
Abbildung 4: formelle Gruppenbildung aus Sicht des Organigramms	12
Abbildung 5: Informelle Kommunikation: Der schnellere Weg	15
Abbildung 6: Zusammenhang der Maslow'schen Bedürfnispyramide, der Unternehmensstrukturen und der informellen Kommunikation auf Beziehungsebene	17
Abbildung 7: Organigramm mit personeller Besetzung	19
Abbildung 8: Soziogramm der Organisation	20
Abbildung 9: Logische Erklärung der Kommunikation	21

## I ZIELE DIESER ARBEIT

Ziel dieser Arbeit ist heraus zu finden, welche Rolle die informelle Kommunikation in einem Unternehmen hat, in welchem Zusammenhang sie zu den fünf strukturellen Gestaltungsdimensionen steht, und in wie weit diese positiven oder negativen Auswirkungen auf das Unternehmensziel hat.

Ausgegangen bin ich von den Forschungshypothesen, dass es tatsächlich informelle Kommunikation in Unternehmen gibt, dass sie in einem Zusammenhang zu den fünf Strukturdimensionen steht und, dass Unternehmen sich über diese zwei Punkte nicht bewusst sind, und daher auch keinen direkten Einfluss auf die informelle Kommunikation bewusst ausüben.

Um diese Forschungshypothesen zu überprüfen, und um die Rolle der informelle Kommunikation heraus zu finden, beginne ich mit einer Beschreibung und Erklärung der fünf strukturellen Dimensionen und der informellen Kommunikation.

Diese beiden Komponenten füge ich im vierten Kapitel zusammen. Meine Schlussfolgerungen dieser Zusammenführung erhielt ich durch eigene Überlegungen, Gesprächen mit zwei Personal- und Organisationsleiterinnen mittelständischer Unternehmen<sup>1</sup> und durch Internetrecherchen.

Zur informellen Kommunikation fand ich leider nur sehr wenig Literatur. Ich nehme an, es liegt daran, dass zu diesem Thema noch nicht sehr viel veröffentlicht wurde. Erst seit Mitte der 80 er Jahre ist überhaupt die Kommunikation als zentrales Thema betrieblicher Reorganisation behandelt worden.<sup>2</sup> Die informelle Kommunikation innerhalb einer Organisation ist zwar bekannt, aber sie wurde bisher kein zentrales Thema, weil sie ungeplant geschieht, und man erstmals davon ausgehen musste, dass sie auch nicht steuerbar ist.

Die Arbeit endet im fünften Kapitel mit einer Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse, und einem Vergleich zu den ursprünglichen Forschungshypothesen.

Zum besseren Verständnis der Arbeit und vor allem der Ergebnisse beschränke ich die Arbeit auf Unternehmen mit einer Einlinienorganisation, weil diese die am häufigsten umgesetzten Hierarchieordnung ist.

---

<sup>1</sup> Diese GesprächspartnerInnen möchte nicht namentlich erwähnt werden, ich bitte um Verständnis.

<sup>2</sup> Vgl. F. Böhle, A. Bolte 2002 S. 43

## II STRUKTURELLE GESTALTUNG

Unternehmen verfolgen ein genau strategisch definiertes Ziel. Dieses Unternehmensziel wird bei allen anfallenden Aufgaben verfolgt. Auf dieses Ziel wird die Struktur eines Unternehmens angepasst. Je nach Aufgabe und Branche hat die Struktur unterschiedliche Lösungen herausgearbeitet, die der Zielerreichung am besten dienen. Eine gute Organisationsstruktur gibt somit der Organisation die formellen Regeln, um dieses Unternehmensziel zu erreichen.

In der Einlinienorganisation werden Top- Down und Bottom- Up Kanäle geschaffen. Diesen Kanälen folgen jegliche Form der formellen Informationsweitergabe.

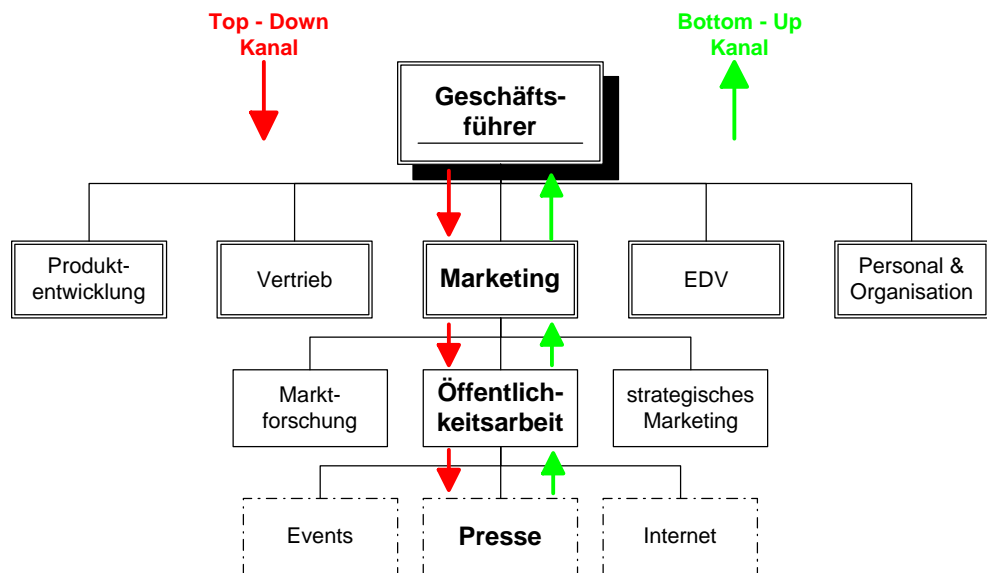


Abbildung 1: Organigramm eines fiktiven Unternehmens mit den Top- Down und Bottom – Up Kanälen<sup>3</sup>

Wie entsteht aber nun diese Struktur? Und was ist unter struktureller Gestaltung zu verstehen?

Sie wird wie folgt definiert: „Als formale Organisationsstruktur wird die Summe der bewusst geplanten und offiziell verbindlich vorgegebenen, d.h. vom Top- Management autorisierten organisatorischen Regelungen bezeichnet.“<sup>4</sup>

Diese formale Organisationsstruktur lässt sich in nach Siedenbiedel fünf Strukturdimensionen gliedern: Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration, Delegation und

<sup>3</sup> Eigene Darstellung

<sup>4</sup> Siedenbiedel, 2001, S. 33

Standardisierung<sup>5</sup>. Diese Dimensionen werden im folgenden näher erläutert.

## **II 1. Arbeitsteilung**

Das Unternehmensziel Gewinne zu erwirtschaften, wirkt auf dem ersten Blick zu komplex. Daher werden die dazu anfallenden Aufgaben nach bestimmten Kriterien gegliedert. Kriterien, wie zum Beispiel Funktion, Objekt, Produkt, Projekt oder Region können diese Aufgaben ordnen. Es entstehen somit sachlich differenzierte Aufgabenkomplexe. Diese Aufgaben werden auf bestimmte Aufgabenträger verteilt. Werden diese Aufgabenkomplexe immer wieder von den gleichen Aufgabenträger erledigt so kann dies eine Spezialisierung zur Folge haben.<sup>6</sup>

## **II 2. Koordination**

Die Koordination stimmt die arbeitsteilige Prozesse ab. Sie schaut, dass die Aktivitäten und Arbeiten der Organisationsmitglieder auf das Unternehmensziel ausgerichtet bleiben. Dazu nutzt sie vier unterschiedliche Instrumente:

Ein Vorgesetzter kann seinen unterstellten Mitarbeitern *persönliche Weisungen* aussprechen. Dieses Informationsinstrument wäre folglich eine vertikale d.h. top-down Koordinierung. Eine weitere Möglichkeit der Koordination bietet sich als eine Art der eigenen Weisung an, d.h. eine Koordination durch *Selbstabstimmung*. Der Mitarbeiter handelt autonom und zeigt Eigeninitiative. Bei *Programmen* wird keine Initiative gewünscht, im Gegenteil. Die Koordination erfolgt durch genau festgelegte Verfahrensabläufe, die zur Aufgabenbewältigung führen. Eine weitere Form der Koordinierung findet mit der Einführung von *Plänen* statt. Sie geben ein Ziel vor, welches in einer bestimmten Zeit erreicht werden soll. Nach dieser Frist, wird ein neuer Plan erarbeitet.<sup>7</sup>

## **II 3. Konfiguration**

Die Konfiguration, stellt die *äußere Form des Stellen- und Abteilungsgefüges* dar. Es zeigt die vertikalen strukturellen Zusammenhängen im Unternehmen. Das *Organigramm* ist das populärste Instrument zur Darstellung der Leitungs- und Weisungsbeziehungen. Es zeigt die Verknüpfungen zwischen den verschiedenen orga-

---

<sup>5</sup> vgl. Siedenbiedel, 2001, S. 33 f

<sup>6</sup> vgl. Siedenbiedel, 2001, S. 84 ff

<sup>7</sup> vgl. Siedenbiedel, 2001, S. 101 f

nisatorischen Einheiten.<sup>8</sup>

#### **II 4. Delegation**

Eine weitere strukturelle Gestaltungsdimension ist die Delegation. Sie ordnet die *Entscheidungsbefugnisse* im Unternehmen, das heißt sie überträgt den einzelnen Stelleninhabern Kompetenzen. Sie entwickelt und implementiert die Entscheidungsbefugnisse für die Organisationsträger.<sup>9</sup>

#### **II 5. Standardisierung**

Die Definition der Standardisierung lautet folgendermaßen: „Festlegen einheitlicher Vorgaben zur Aufgabenwahrnehmung.“<sup>10</sup> *Wiederkehrende* betriebliche Vorgänge sollen dauerhaft, Personen- und Ereignisunabhängig gelöst werden, und zwar durch *Vereinheitlichung, Routinisierung und Formalisierung*. Diese Standards sollen auch die Komplexität reduzieren.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. Siedenbiedel, 2001, S. 105

<sup>9</sup> vgl. Siedenbiedel, 2001, S. 121 f

<sup>10</sup> Siedenbiedel, 2001, S. 129

<sup>11</sup> vgl. Siedenbiedel, 2001, S. 129 f

### III INFORMELLE KOMMUNIKATION

Kommunikation ist definiert als „die Mitteilung von Informationen zwischen Lebewesen und/ oder Mensch“<sup>12</sup>. Innerhalb einer Organisation kann man Kommunikation in formelle und informelle Kommunikation teilen.

Die *formelle Kommunikation* durchläuft innerhalb einer Organisation die vorgesehenen Kanäle. Sie orientiert sich an dem Unternehmensorganigramm und ihren Stellenbeschreibungen. Meistens ist dieser Kommunikationsweg ein *Top- Down-Kanal*. Der Inhalt formeller Informationen ist rein sachlicher Natur und hat eine sachliche Sprache. Die Informationsweitergabe findet daher zwischen Organisationseinheiten statt. Oft wird diese formelle Kommunikation dokumentiert. Kurz gesagt ist alles formel, was geplant wurde.

Die *informelle Kommunikation* entsteht überall dort, wo ihre formelle Handlungsweise nicht präzisiert wurde. Für Unternehmen ist es viel zu umständlich und zu teuer ganz genau jeden Arbeitsschritt zu dokumentieren und somit vorschreiben zu können. Dies geschieht üblicherweise nur in der Produktion, wo es auf die Identität der Produkte ankommt, beziehungsweise die Erreichung bestimmter Normen(DIN, ISO) wichtig ist.

Ich erkläre das ganze an einem Beispiel:

Der Personalleiter soll Mitarbeiter für die Marketingabteilung einstellen. In seiner Stellenbeschreibung steht lediglich drin, dass der Personalleiter Mitarbeiter einstellen soll. Es steht jedoch nicht in der Stellenbeschreibung drin, dass der Personalleiter Kontakt zu den Abteilungsleitern halten soll, um das gesuchte Profil zu definieren. Es steht auch nicht in der Stellenbeschreibung, dass der Personalleiter den Bewerbern einen Vorstellungstermin geben muss. Genauso wenig steht in der Stellenbeschreibung etwas über die Bekanntmachung und Vorstellung des neu eingestellten Mitarbeiter, beziehungsweise über seine Einarbeitung.

Dieser Personalleiter schreibt nun eine Email an alle Mitarbeiter um diese über den Neuankömmling zu informieren, daraufhin meldet sich der Hausverantwortliche bei dem Personalleiter und fragt ihn, wo der neue Mitarbeiter untergebracht ist und welche Büromöbel und Büroutensilien er braucht.

Und genau das ist informelle Kommunikation. Sie unterstützt den täglichen Ar-

---

<sup>12</sup> Fischer G., 1978 S. 466



beitsablauf dort wo die formelle Gestaltung, hier die Stellenbeschreibung, nicht präzise genug war.

Die informelle Kommunikation kompensiert die fehlende Prozessbeschreibung im Alltag.

Die informelle Kommunikation kann man nach Schanz<sup>13</sup> zwei verschiedenen Ursachen zuordnen: Tätigkeitsrelevante und sozial Relevante.

Diese Unterscheidung der informellen Kommunikationsursachen führt zu informeller Kommunikation auf der Sachebene und Beziehungsebene.

### **III 1. Informelle Kommunikation auf der Sachebene**

Wie im Beispiel zuvor schon beschrieben kommt es immer wieder vor, dass für die zu erledigende Arbeit mehr Informationen oder Prozesse nötig sind als vorgesehen. Die formale Kommunikation hat diese fehlenden Informationen nicht bedacht, und so holt sich der Mitarbeiter die Informationen selber, weil es im Vergleich zu dem Top-down Informationskanal eine schnellere und effizientere Lösung ist.<sup>14</sup>

Die Sachebene ist also betroffen bei Gesprächen mit Arbeitsinhalten. Sie findet statt, wenn der einzelne mit seiner Arbeit nicht weiterkommt oder etwas unvorhersehbares geschieht und somit ein Austausch nötig wird.

### **III 2. Informelle Kommunikation auf der Beziehungsebene**

Gespräche auf der Beziehungsebene entstehen erstmals aus einem Mangel an notwendigen Informationen für die Arbeit. Nach mehreren Gesprächen auf der Sachebene kann ein Sympathie für den Gesprächspartner resultieren. Diese hat zur Folge, dass sich die Gespräche nicht nur auf der Sachebene verlaufen, sondern auch auf der Beziehungsebene. Anschließend wird der Mitarbeiter sich seine fehlende Informationen lieber bei jemanden holen, den er kennt und sympathisch findet als bei einem Fremden.

### **III 3. Informelle Kommunikation in der Literatur**

Schanz erklärt sehr anschaulich, dass die formale Regelungen und somit auch die formelle Kommunikation das Skelett sind und die informale Prozesse das Zentral-

---

<sup>13</sup> vgl. Schanz, 1994, S. 37

<sup>14</sup> vgl. Held, von Bismarck, Bungard, Cierjacks, 1999, S. 19

nervensystem.<sup>15</sup> Wenn also eine Kommunikationsform fehlt so funktioniert alles nicht.

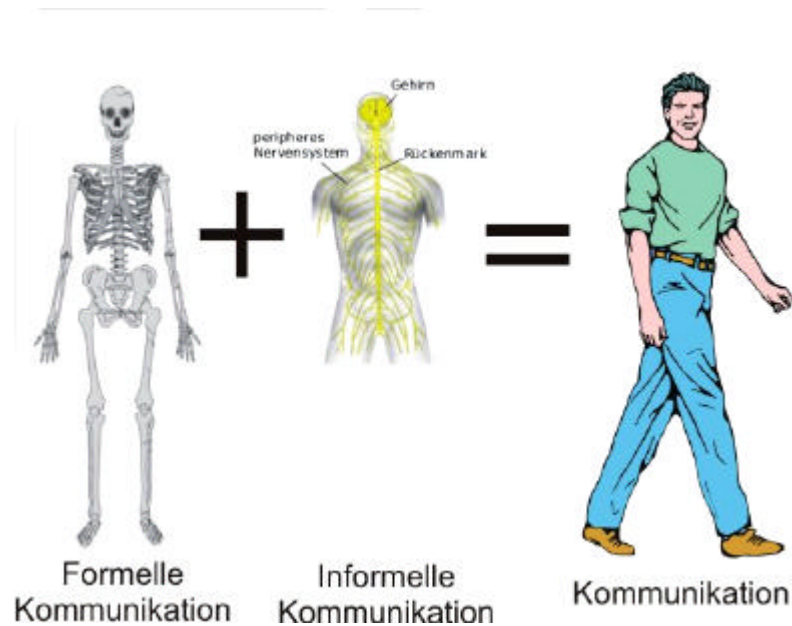


Abbildung 2: Abhängigkeit der Kommunikation nach Schanz<sup>16</sup>

In der Literatur wird immer noch diskutiert, ob Kommunikation überhaupt Arbeit ist. Eine Unterscheidung zwischen formeller und informeller Kommunikation wird dabei selten beachtet. In der älteren Literatur wurde die informelle Kommunikation sogar als Störfaktor angesehen, weil sich Strukturen bilden die von der gewünschten Ordnung abweichen.<sup>17</sup> Die Gefahr einer Nebenhierarchie tritt in den Vordergrund.

Ich werde in dieser Arbeit zeigen, dass informelle Kommunikation weder gut noch schlecht, sondern einfach nur notwendig ist. Eine gute informelle Kommunikation schließt die Lücken der formalen Organisation.

---

<sup>15</sup> vgl. Schanz, 1994 S.35 f

<sup>16</sup> Eigene Darstellung

<sup>17</sup> vgl. Schanz, 1994, S. 37

## IV DIE ZUSAMMENFÜHRUNG

Nun wurde dem Leser zuvor erklärt, was strukturelle Gestaltung und informelle Kommunikation ist. Wie hängt dies jedoch zusammen? Welche Rolle hat informelle Kommunikation, ist sie wichtig? Beeinflusst die strukturelle Gestaltung automatisch die informelle Kommunikation? Antworten auf diese Fragen finden sie in diesem Kapitel. Ich werde hierbei eine Unterscheidung machen zwischen der informellen Kommunikation auf der Sach- und Beziehungsebene. Die informelle Kommunikation auf der Sachebene wird mit Hilfe der strukturellen Dimension analysiert und vertieft, da dies Thema der Arbeit ist. Am Ende dieses Kapitel gehe ich auf Rahmenbedingungen der informellen Kommunikation ein, die nicht von der Struktur beachtet werden, aber wichtig sind.

*Warum ist es wichtig in der strukturellen Gestaltung Raum für informelle Kommunikation zu haben?*

Die strukturelle Gestaltung ist in einem Unternehmen so ausgelegt, wie es für diese Unternehmung zur Zielerreichung am Besten ist. Man versucht alle Geschäftsvorgänge zu erfassen, um sie optimal planen zu können und schließlich in die Struktur einzubinden. Ziel ist es also das Planbare zu planen und offiziell, dass heißt formell in die Organisation einzugliedern, um dem Unternehmensziel gerecht zu werden. Es entstehen Top- Down und Botom- Up- Kanäle.

Innerhalb des Unternehmens brauchen die Mitarbeiter aber auch horizontale Informationswege. In der Organisationsstruktur sind diese jedoch nicht formell vorgesehen. Da die Informationen jedoch immer gebraucht werden, geht der Mitarbeiter einfach ins Büro der anderen Abteilung und holt sich die nötigen Informationen. Es entsteht zwangsläufig informelle Kommunikation.

### **IV 1. Die Sachebene der informellen Kommunikation innerhalb der Strukturen**

In den folgenden Abschnitten erkläre ich wie die informelle Kommunikation neben der formellen Kommunikation entsteht und sie somit zusammenwirken.

#### **IV 1. a Informelle Kommunikation in der Arbeitsteilung**

Beginnen wir bei der Arbeitsteilung. In der Regel versucht man alle anfallenden Arbeiten innerhalb einer Organisation aufzuteilen. Jede Arbeit wird ganz klar einem Aufgabenträger zugeordnet, mit dem „Zweck der Sicherung rationaler Zielerrei-

chung im Unternehmen“<sup>18</sup>. Ein beliebtes Hilfsmittel ist hierfür die Stellenbeschreibung, sie ordnet der Stelle ihre Aufgaben zu.

### *Die Stellenbeschreibungen*

In der Stellenbeschreibung kann man schon die ersten Ansätze für spätere notwendige informelle Kommunikation ersehen. Die Stelle gibt oft genaue Angaben über die zu erledigenden Aufgaben, oft sind diese jedoch vage beschrieben. So findet man zum Beispiel Sätze wieder, wie: „Der Stelleninhaber soll Projekte der Abteilung *unterstützen*.“ oder „Der Stelleninhaber ist zur *Kooperation* mit den anderen Abteilungen verpflichtet.“ Was dies aber genau zu bedeuten hat, weiß der Stelleninhaber nicht? Unterstützung und Kooperation können zum Beispiel eine aktive Mitarbeit an Projekten erfordern oder eine einfache Informationsweitergabe an die Projektteilnehmer oder andere Organisationsmitglieder zu Folge haben.

Formell geregelt ist also, dass der Stelleninhaber zur Kooperation oder Unterstützung verpflichtet ist, wie er dies jedoch zu tun hat, wird den Organisationsmitgliedern informell selber überlassen.

### *Die Gruppenbildung für Projekte*

Häufig gibt es in Unternehmen *Projekte oder Aufgaben mit Projektcharakter*, die überhaupt nicht formal in die Organisationsstruktur eingebunden sind. Ein Projekt durch folgende Merkmale definiert wird: Zielorientierung, zeitliche Begrenzung, relativ neue Aufgabe, hoher Schwierigkeitsgrad und interdisziplinäre Zusammenarbeit<sup>19</sup>.

Projektarbeiten werden ganz bewusst nicht einem Aufgabenträger, sondern einer *Gruppe* von Aufgabenträgern zugeordnet, die von der übrigen Hierarchie abweicht. Die offiziellen Ansprechpartner, Berichts- und Weisungswege und die Aufgabentrennung werden innerhalb der Gruppe, das heißt dem Projekt neu definiert.

Ist eine Gruppenbildung gewünscht, so kann man ihre Zusammensetzung formell, durch Anweisung der Unternehmensleitung, bilden. Somit wäre die Gruppe formell gebildet worden, doch die Zusammensetzung ist in keiner der Organisationsstrukturen wieder zu finden und daher informell.

Nehmen wir hierzu ein Beispiel: Die Produktneueinführung

Die Geschäftsführung hat beschlossen ein neues Produkt in den Markt einzuführen. Hierzu bildet die Geschäftsführung ein Team aus den unterschiedlich betroffenen

---

<sup>18</sup> Siedenbiedel 2001 S. 84

<sup>19</sup> vgl. Schulte- Zurhausen 2002 S. 176 f

Abteilungen. Die strategische Entscheidung zur Produktneueinführung verläuft also in die Abteilungen nach dem Top- Down- Prinzip.

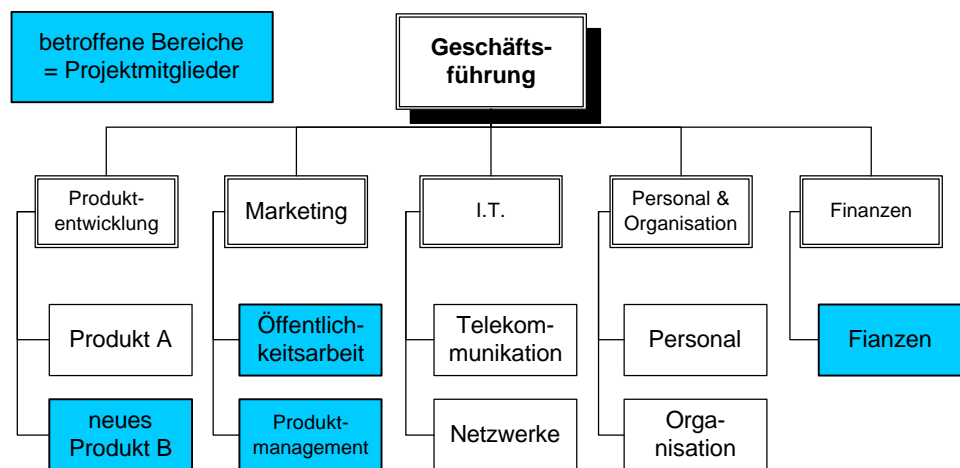


Abbildung 3: formelle Gruppenbildung aus Sicht des Organigramms<sup>20</sup>

Die Gruppe, in der Graphik in Blau, ist aus den verschiedenen Abteilungen formell gebildet worden, ihre Arbeit beziehungsweise ihr Projekt hat jedoch eine informelle Struktur. Die Arbeitsteilung findet innerhalb dieser Gruppe statt. So wird in diesem Fall das Produktmanagement die Projektleitung übernehmen, da sie später auch die Verantwortung über das Produkt hat, bietet sie sich dafür am ehesten an. Die Produktentwicklung vom Produkt B wird dem Projektteam alle nötigen Informationen zum Produkt geben. Die Öffentlichkeitsarbeit wird diese Produktinformationen in ihren zukünftigen öffentlichen Auftritten nach Außen bekannt geben. Die Finanzabteilung stellt dem Projekt ein bestimmtes Budget zur Verfügung und plant die weiteren Budgetausgaben der Produktneueinführung.

Desto häufiger die Gruppe schon zusammengearbeitet hat, desto routiniert und schneller findet die weitere Aufgabenteilung statt.

Die informelle Kommunikation regelt auch hier wieder die Prozesse die innerhalb der formalen Gestaltungselemente nicht weiter beschrieben wurden.

*Wie funktioniert jedoch eine Gruppenarbeit?*

Als erstes sollte innerhalb dieser Gruppe ein Gruppensprecher (Projektleiter) von der Unternehmungsführung ernannt, damit es einen Ansprechpartner für Außenstehende gibt.

Lässt man der Gruppe nun freien Lauf, so wird sie während der Arbeit in der Gruppe wahrscheinlich eine informelle Sprache nutzen. Denn die Gruppenarbeit ermög-

<sup>20</sup> eigene Darstellung

licht den Gruppenmitgliedern, durch den intensiveren Kontakt zueinander, sich näher kennen zu lernen. Man erkennt die Mimik und Gestik des Kollegen und beginnt sich auf der Beziehungsebene näher zu kommen. Dadurch wächst das Vertrauen untereinander, die Gegenseitige Wertschätzung und ein offenerer Umgang miteinander entsteht. Dies ermöglicht eine schnellere Weitergabe von Tätigkeitsrelevanten Informationen<sup>21</sup> welche den Arbeitsprozess beschleunigt.

Von einer Gruppenbildung ist abzuraten, wenn der Projektcharakter in den o.g. Dimensionen nicht vorhanden ist, weil sich in solchen Fällen eine angepasste Struktur besser auswirkt.

#### **IV 1. b Informelle Kommunikation in der Koordination**

##### *Der kleine Dienstweg*

Sehr viele Abstimmungen zwischen Organisationseinheiten und deren Stelleninhaber geschehen schon in einer informellen Kommunikation. Vielen Menschen ist dies jedoch so nicht bewusst. Verständlicher wird dies mit dem Begriff der 'kleine Dienstweg' oder 'ad-hoc'- Abstimmungen<sup>22</sup>. Hier findet man eine Mischung zwischen formeller Weisung und informeller Kommunikation wieder. Die Weisung ist formell, wird aber mit einer informellen Kommunikation weitergeleitet. Wie oft wird das eine gesagt jedoch mehr als das Wörtliche erwartet. Aufbauend auf unseres vorheriges Beispiel der Produktneueinführung hier ein weiteres Beispiel: Der Geschäftsführer möchte die ersten Verkaufsergebnisse des neuen Produktes B haben : er ruft den beauftragten Mitarbeiter direkt an und „überspringt“ den Abteilungsleiter.

Diese kleinen Dienstwege funktionieren allerdings nur, wenn es sich bei diesen Menschen, um ein eingespieltes Team handelt, dass heißt sie sich schon näher kennen, und ihr Verhalten, wie auch ihre informelle Kommunikation schon aufeinander abstimmen konnten. Sie müssen außerdem auch schon wissen, dass der Andere diese Information tatsächlich hat. Schwierig wird das ganze daher, wenn das Team gestört wird, zum Beispiel durch neue Mitarbeiter oder einem durch Krankheit fehlenden Mitarbeiter. Der neue Mitarbeiter kann durch die ganze informelle Kommunikation, die er noch nicht kennt, Probleme für seine Arbeit haben. Er findet nicht die nötigen Informationen oder versteht Weisungen falsch.

##### *Die Gruppenarbeit*

Gut ist es, wenn sich dieser 'kleine Dienstweg' nicht nur zwischen einem kleinem eingespielten Team durchsetzt, sondern auch Abteilungsübergreifend und Hierar-

---

<sup>21</sup> vgl. Held, von Bismarck, Bungard und Cierjacks 1999 S. 15

<sup>22</sup> vgl. Held, von Bismarck, Bungard und Cierjacks 1999 S. 12

chieunabhängig nützlich wird. Oft wird dieser Effekt erreicht, wenn Mitarbeiter schon in früheren Projektarbeiten oder Gruppenarbeiten zusammen gearbeitet haben. Bei diesen Gelegenheiten kamen die Organisationsmitgliedern sich näher und konnten schon gewisse informelle Regeln austauschen. Diese informellen Kommunikationswege, die damals entstanden, werden beibehalten und bei Bedarf genutzt. Ehemalige Gruppenmitglieder greifen dann wie selbstverständlich auf die informelle Kommunikation, bei einer schnell nötigen Koordination oder Information, wieder zurück, weil sie damals schon funktionierte und nun wieder gelingt.

#### *Das Programm*

Es ist ebenfalls denkbar, dass sich ein Team von Mitarbeitern so einspielt, dass informelle Programme entstehen, die mit der informellen Kommunikation aktiviert werden. Der Kaffee, den ein Mitarbeiter jeden morgen frisch zubereitet und schließlich in der Küche trinkt ist ein Beispiel dafür. Oft kommen andere Mitarbeiter hinzu und es wird in der Küche gequatscht, zum einen Teil privates, aber hauptsächlich berufliches. Es ist somit eine Gewohnheit geworden sich morgens in der Küche zu treffen, um den Tagesablauf zu besprechen.

### **IV 1. c Informelle Kommunikation in der Konfiguration**

Die Leitungsbeziehungen innerhalb eines Unternehmens werden einmalig angelegt und vielleicht alle zehn Jahre überarbeitet. Die damals entstanden Leitungsbeziehungen wurden formell genauesten festgelegt. Eine Organisation hat jedoch nicht nur Leitungsbeziehungen, sondern auch Informationsbeziehungen die nicht 100% mit den Leitungsbeziehungen übereinstimmen.

#### *Der Lückenfüller*

Die informelle Kommunikation tritt hier besonders als Lückenfüller der Informationsbeziehungen auf. Bei Anwendung einer Einlinienorganisation sind die Berichts- und Weisungswege oft überlastet und dauern lange, weil diese über die Geschäftsführung verlaufen. Die informelle Kommunikation ist einfach schneller. Indem man eben nicht den offiziellen Berichts- und Weisungsweg einhält und direkt zur richtigen Person geht.

Bei unserer Produktneueinführung könnte es sein, dass die Finanzabteilung das Budget für das nächste Jahr planen möchte. Hierzu wird sie die Produktentwicklung B einfach nach ihren bisherigen Kostenerfahrungen befragen und mit ihr zusammen Gedanken über die weiteren Kosten des nächsten Jahres machen. Die Finanzabteilung wird nicht den Weg über die Geschäftsführung gehen.

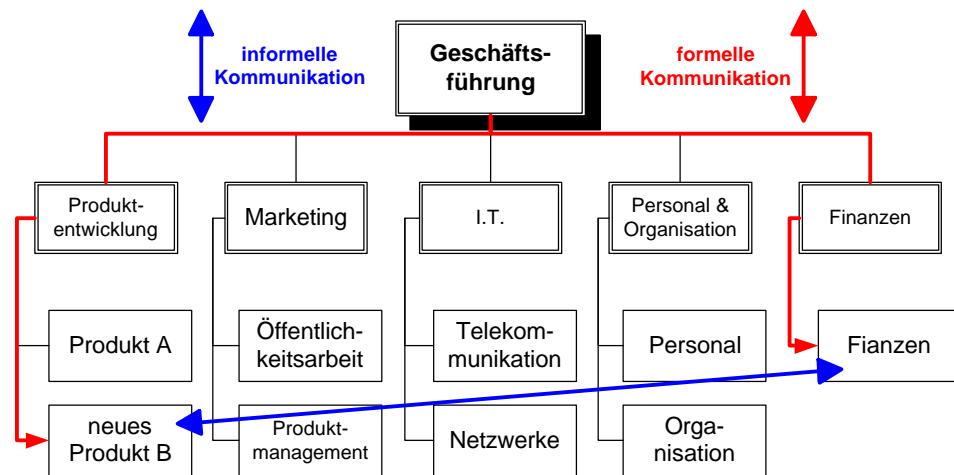


Abbildung 4: Informelle Kommunikation: Der schnellere Weg

#### IV 1. d Informelle Kommunikation in der Delegation

Welche Rolle hat wohl die informelle Kommunikation bei der Kompetenzzuordnung? Und in wieweit kann eine Entscheidung zur Zentralisation oder Dezentralisation die Notwendigkeit der informellen Kommunikation ändern?

##### *Zentralisation versus Dezentralisation*

Bei einer Zentralisation verlaufen alle Informationen zu einer Stelle, das heißt in eine einzige Richtung. Die Organisationsmitglieder können die Informationen somit nicht direkt aus erster Hand erhalten. Um diese jedoch trotzdem schnell und aus erster Hand zu erhalten nutzen die Organisationsmitglieder die informelle Kommunikation.

In einer dezentralistischen Ordnung gibt es viel mehr formelle Verbindung zwischen den einzelnen Aufgabenträgern. Die Informationen werden auf formellen Wege direkt zu den richtigen Kommunikationspartnern gebracht. Eine informelle Kommunikation entwickelt sich daher nicht so schnell, weil vieles schon geregelt ist und kein Bedarf vorherrscht.

#### IV 1. e Informelle Kommunikation in der Standardisierung

Formalisierungen und Standardisierungen sind eigentlich genau das Gegenteil von der informellen Kommunikation. Hier gibt es ganz klar definierte Aktivitätsfolgen, sie wird nur bei wiederkehrende und einheitlichen Prozessen umgesetzt.

##### *Grad der Standardisierung*

Standardisierung ist ein absoluter Kommunikationskiller. Die Standardisierung macht jegliche Informationsweitergabe unnötig, da alle Arbeitsschritte vorgeschrieben sind. Von großer Bedeutung ist daher ihr Grad innerhalb des Unternehmens. Wird alles durchweg standardisiert was standardisiert werden kann, so wird jegliche



Möglichkeit zur informellen Kommunikation genommen und somit Kreativität und Initiative erstickt

Es gilt hier einen Mittelweg zu finden. Nicht zu viel und nicht zu wenig standardisieren. Schätzen Sie einfach selber ab, was in Ihrem Unternehmen an informeller Kommunikation bisher möglich ist und ob noch Bedarf an weiterer informeller Kommunikation herrscht. Ist dies der Fall, so standardisieren sie nicht alles was gerade nötig ist. Überlegen Sie hierbei auch gut was für die informelle Kommunikation an nicht Standardisierung hilfreich ist. Es sollte zumindest etwas sein, dass mindestens zwei Menschen betrifft und nicht eine Mensch- Maschine- Interaktion.

#### **IV 2. Informelle Kommunikation auf der Beziehungsebene**

Informelle Kommunikation entsteht nicht nur durch einen Mangel an Sachinformationen innerhalb des Unternehmens. Nein, der Mensch ist ein soziales Wesen und er hat Bedürfnisse, die ein Unternehmen nicht durch seine strukturellen Gestaltungselemente befriedigen kann.

Nach der Bedürfnispyramide von Maslow, hat der Mensch eine Rangfolge von Bedürfnissen: Als erstes muss er sein Existenzminimum absichern, anschließend braucht er die Sicherheit dies auch zukünftig zu können durch eine gute Gesundheit zum Beispiel. Nun sucht der Mensch nach Zugehörigkeit, um schließlich Anerkennung zu erhalten. Sein letztes Bedürfnis ist seine eigene Selbstverwirklichung.<sup>23</sup>

Unternehmen schaffen es nicht all diese Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Organisationsstrukturen zu stillen, deshalb schaffen sich die Mitarbeiter ihre eigenen Wege zur Bedürfnisbefriedigung. In der Regel werden die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Anerkennung von den Mitarbeitern selber gestillt. Die Struktur kann diese Gefühle einem Menschen nicht weitervermitteln, dies kann nur ein anderer Mensch vollbringen. Der Mitarbeiter sucht also die Wertschätzung und Zugehörigkeit bei seinen Mitmenschen innerhalb dieser Organisation durch informelle Kommunikation auf der Beziehungsebene.

---

<sup>23</sup> vgl. Olfert/ Rahn, 2001, Nr 128

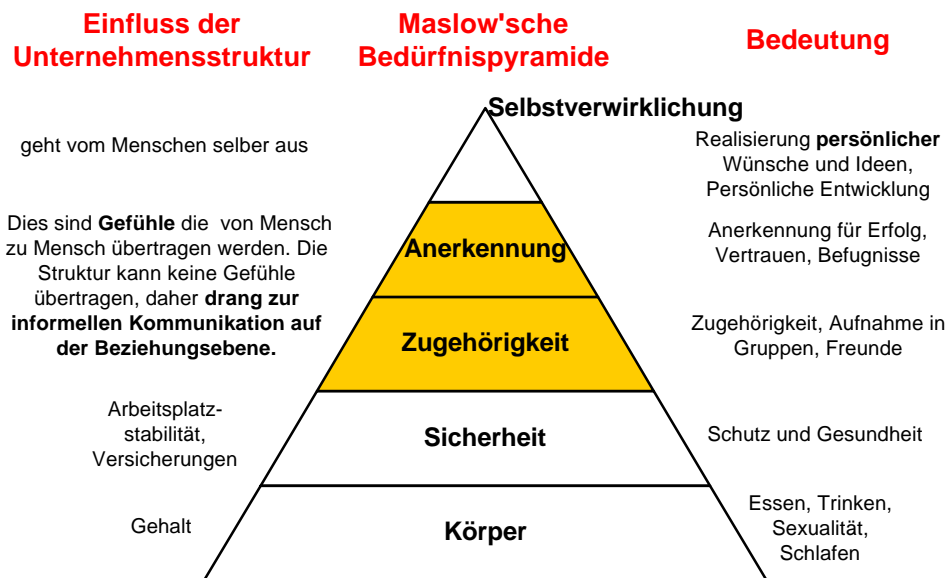


Abbildung 5: Zusammenhang der Maslow'schen Bedürfnispyramide, der Unternehmensstrukturen und der informellen Kommunikation auf Beziehungsebene<sup>24</sup>

Die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander haben somit einen wichtigen Stellenwert für den Erfolg des Unternehmensziels.

Ich erkläre dies außerdem mit einem Beispiel:

#### IV 2. a Innerhalb einer Gruppenarbeit

Mitarbeiter innerhalb einer Gruppenarbeit haben rein formell betrachtet die gleiche Stellung. Diese formelle Gleichwertigkeit führt dazu, dass die Organisationsmitglieder sich informelle Wertschätzung innerhalb dieser Gruppe suchen. Durch die Zusammenarbeit lernen sich die Mitglieder auch auf der Beziehungsebene besser kennen. Schließlich entsteht zu den anderen Mitarbeitern ein Art Sympathie-Gefühl. Dieses ist zu den einen mehr und zu anderen weniger ausgeprägt. Gerade diese Ausprägung führt zu einem Zugehörigkeitsgefühl und zur gegenseitigen Anerkennung.

Sind die Differenzen der Ausprägung sehr groß, so entsteht eine informelle Rangordnung. Im Extremfall zerstört diese informelle Rangordnung die formelle Gleichwertigkeit, weil sich innerhalb der Gruppe ein Meinungsführer gebildet hat. Nach ihm richten sich nun die anderen Mitglieder. Um dies zu vermeiden, sollte die Gruppe beobachtet werden. Bildet sich ein Meinungsführer innerhalb der Gruppe, so sollte die überliegende Hierarchie eingreifen und mit der entsprechenden Person ein Mitarbeitergespräch führen. Hilft dies nicht, so kann der Meinungsführer aus dieser Gruppe versetzt werden. Eine andere Alternative ist es nicht gegen den Meinungsführer anzukämpfen, sondern ihn sich zu Nutzen zu machen, um seine Grup-

<sup>24</sup> Eigen Darstellung

pe auch informell führen zu können. Dies ist jedoch ein schwieriges Unterfangen und sehr gefährlich, denn beide Führer müssen bereit sein die erlangene Macht, dass heißt die formelle und informelle Macht zu teilen.

#### **IV 2. b Mobbing**

Mobbing ist eine negative Ausprägung der informelle Kommunikation. Ein anderer Mitarbeiter oder das Unternehmen selbst versuchen den betroffenen Mitarbeiter zu diskreditieren. Es werden Informationen unterschlagen, Gerüchte in die Welt gesetzt und vieles mehr. Das Ziel ist es dem Betroffenen nicht die Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung zu geben, damit er letztendlich das Unternehmen verlässt.

### **IV 3. Wichtige nicht strukturelle Komponenten**

Die fünf Dimensionen der strukturellen Gestaltung sind von großer Bedeutung für die Unterstützung der informellen Kommunikation. Die informelle Kommunikation braucht allerdings auch gewisse Rahmenbedingungen, die nicht durch die strukturellen Gestaltung gedeckt werden können.

#### **IV 3. a Architektur**

Die Architektur und Gestaltung des Arbeitsplatz bilden mit Sicherheit die Basis der informellen Kommunikation.

Gibt es in dem Gebäude einladende Plätze für informelle Treffen, so werden sie mit Sicherheit von den Stelleninhaber auch genutzt. Dies kann eine kleine Küche sein, oder sogar eine Mensa beziehungsweise Cafeteria. Nicht zu Unterschätzen sind die inoffiziellen Orte der informellen Kommunikation wie das Treppenhaus, der Flur oder das Treffen am Kopierer. Diese Orte können für Treffen informeller Art mit eingeplant werden, indem man zum Beispiel Stehtische einrichtet.

Die Möglichkeit der freien Arbeitsplatzgestaltung ist eine Form der nonverbalen informellen Kommunikation. Durch die eigene Gestaltung gibt der Arbeitsplatzentwärtner viel über sich preis. Eine ordentliche Tischplatte, Fotos oder die sonstige Dekoration hilft sein Gegenüber richtig einzuschätzen und kann oft der erste Schritt für einen informellen Kontakt sein.

#### **IV 3. b Arbeitszeitregelung**

Von der festen Arbeitszeit bis zur dynamischen Arbeitszeit gibt es viele Formen der Arbeitszeitregelung. Welche nun die Beste ist werde ich nicht erklären, allerdings ist es wichtig zu wissen, dass eine gemeinsame Pause womöglich sogar aller Abteilungen zusammen eher informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern

zulässt als die wo jeder Mitarbeiter sein Brötchen zwischendurch am Arbeitsplatz isst.

### IV 3. c Das Soziogramm

Die Wege der informellen Kommunikation können sehr anschaulich in einem Soziogramm dargestellt werden. Es werden alle Kommunikationsbeziehungen zwischen den Mitarbeitern dargestellt, nicht die zwischen den Stellen.

Es lässt sich in einem Soziogramm auch erkennen, wer ein vermeintlicher Meinungsführer ist oder werden könnte. Die Gefahr eines zu starken Meinungsführers wurde schon im Kapitel IV. 2. a erklärt.

Vergleicht man das Organigramm mit dem Soziogramm so lassen sich viele Informationen zu den Beziehungen der Organisationsmitglieder finden. Es hilft die formelle und informelle Kommunikation im Unternehmen besser zu verstehen und kann für zukünftige Projekte und Strukturänderungen mit eingeplant werden.

Schauen wir uns das ganze Auszugsweise an unserem Beispiel an:

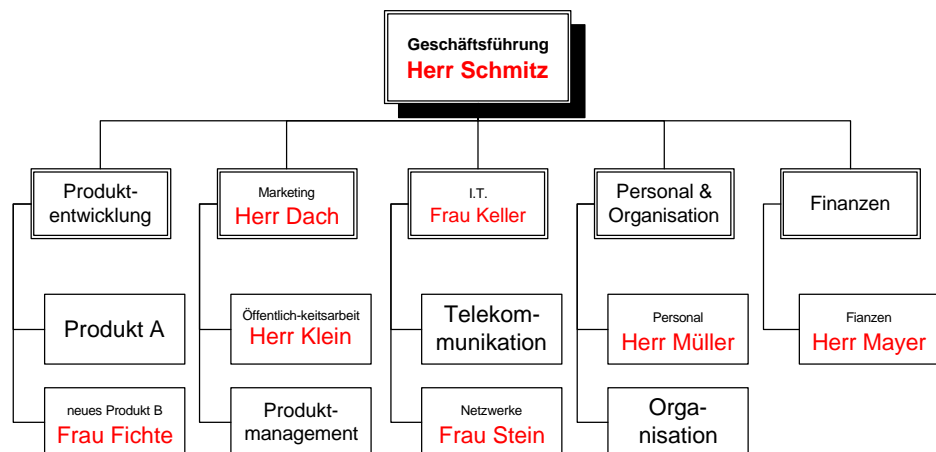


Abbildung 6: Organigramm mit personeller Besetzung<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Eigene Darstellung

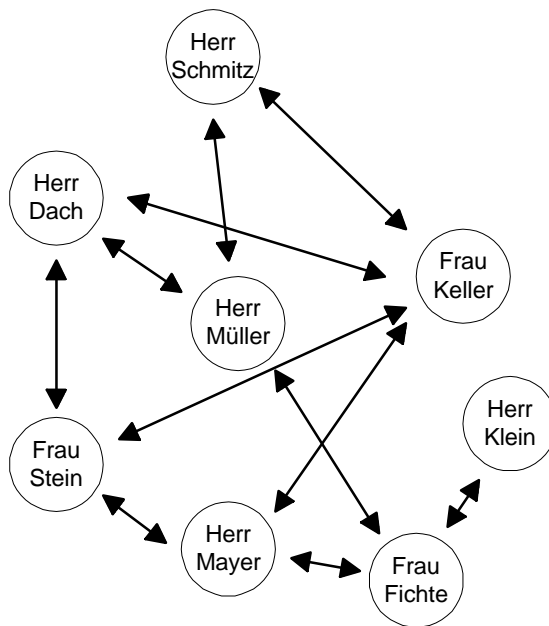


Abbildung 7: Soziogramm der Organisation <sup>26</sup>

Herr Klein hat nur eine Beziehung zu Frau Fichte obwohl er laut Organigramm eine formale Beziehung auch zu Herrn Dach hat. Frau Fichte hingegen hat sich drei Beziehungen im Unternehmen aufgebaut, die ebenfalls von der Struktur vollkommen abweichen. Frau Keller ist mit vier Kommunikationspartner, die Person mit den meisten Freundschaften, und könnte daher einen großen Einfluss informell auf die anderen Organisationsmitglieder ausüben, obwohl sie formal betrachtet nur ihre Abteilung zu leiten hat. Herr Schmitz als Geschäftsführer, hat laut Organigramm zu jedem Organisationsmitglied Kontakt, Zwischenmenschliche Beziehungen hat er allerdings nur zu Frau Keller und Herr Müller aufgebaut.

---

<sup>26</sup> Eigene Darstellung

## V ERGEBNISSE DER ARBEIT

Diese Arbeit gibt auf die im ersten Kapitel genannten Fragen einige Antworten.

Die informelle Kommunikation existiert nicht nur, sondern ist für ein Unternehmen von wesentlicher Bedeutung. Sie leistet überall dort einen Beitrag, wo die strukturelle Gestaltung die Arbeitsprozesse nicht genauer definiert hat. Folglich entsteht informelle Kommunikation um die formelle Kommunikation zur Erfüllung des Arbeitsprozesses zu ergänzen.

Der Zusammenhang von der informellen Kommunikation zu den strukturellen Dimensionen lässt sich mit einem Logik- Beispiel ganz leicht erklären:

Kommunikation = Formelle Kommunikation + informelle Kommunikation				
<b>Nötig</b> für die Verrichtung der Arbeitsprozesse	=	Wird durch die fünf strukturellen Dimensionen <b>vorgegeben</b>	+	<b>Ergänzt</b> automatisch die fehlenden Komponenten der strukturelle Dimension durch <b>Anpassung</b>
2	=	1	+	1
2	=	2	+	0
2	=	0	+	2

Abbildung 8: Logische Erklärung der Kommunikation<sup>27</sup>

An diesem Logikbeispiel, erkennt man, dass die informelle Kommunikation genauso ihren Beitrag zur Verrichtung der Arbeitsprozesse leistet, wie die formelle Kommunikation. Der Unterschied jedoch ist, dass sich die informelle Kommunikation an die formelle Verständigung orientiert. Denn die formale Kommunikation wird durch die Strukturen vom Unternehmen vorgegeben. Die informelle Kommunikation, als nicht geplante Komponente, wird somit zur anpassbaren Variabel der Organisationsmitglieder. Herrscht in einem Unternehmen eine starke formelle Kommunikation, so wird keine informelle Kommunikation mehr gebraucht.

Meine Forschungshypothese, dass man informelle Kommunikation mit strukturellen Dimensionen beeinflussen kann ich nicht mit 100%iger Zufriedenheit bejahen. Es stimmt, dass die Struktur über den Grad der informellen Kommunikation entscheidet, indem sie die formelle Kommunikation vorgibt. Sie kann jedoch der informellen Kommunikation keine genauen Vorgaben machen, und sie auch nicht

<sup>27</sup> Eigene Darstellung

zu einer Richtung hin beeinflussen. Dies können nur die betroffenen Organisationsmitglieder selber ausführen.

Ein unerwartetes Ergebnis dieser Arbeit ist, die Klassifizierung der informellen Kommunikation in eine Verständigung auf Sach- und Beziehungsebene. Beides ist im Unternehmen von Bedeutung, denn man unterhält sich lieber mit einer Person die man auf der Beziehungsebene schon kennt und nett findet, als mit einem Fremden.

Ein weiteres Resultat, welches ich am Anfang nicht bedacht habe, ist die Tatsache, dass informelle Kommunikation auch zu einer Gefahr werden kann. Diese muss innerhalb eines Unternehmen verfolgt werden, um nötigenfalls ihr entgegen zu steuern.

Zum Abschluss möchte ich verdeutlichen, dass die informelle Kommunikation aus einer Notwendigkeit heraus statt findet. Sie ergänzt die formale Kommunikation zu einer vollständigen Kommunikation und trägt so zu Erreichung des Unternehmensziel bei.

## LITERATURVERZEICHNIS

*Bernecker T., Reiß M.: 2003*

Kommunikation im Change Management, in: Personal Heft 03/ 2003, S. 14 – 20

*Böhle F., Bolte A.: 2002*

Die Entdeckung des Informellen, Frankfurt und New York 2002

*Fischer, G.: 1978*

Handwörterbuch der Organisation 4. Band; Stuttgart und New York 1978

*Kappas E.: 1996*

Interne Kommunikation: Das ungenutzte Potential, in: Gablers Magazin Heft 9/ 1996, S. 38 – 41

*Olfert K., Rahm H.: 2001*

Lexikon der Betriebswirtschaftslehre 4. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2001

*Schanz, G.: 1994*

Organisationsgestaltung, 2. Auflage, München 1994

*Schulte- Zurhausen, M.: 2002*

Organisation 3. Auflage, München 2002

*Siedenbiedel, G.: 2001*

Klausur Intensiv Training BWL 11 - Organisationslehre; Stuttgart 2001



## INTERNETQUELLEN

<http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psychol/Publikationen/MA%20Beitraege/99-01/02-Held-Bismarck-Bungard-Cierjacs.pdf>

Held M., von Bismarck W., Bungard W., Cierjacks M.,  
Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel, vom 01.12.03

[http://www.orga.uni-sb.de/wiener\\_hp/scholz/Kommunikation/inf-komm.html](http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/Kommunikation/inf-komm.html)  
o.V. Die informelle Kommunikation, vom 01.12.03

<http://www.rvs.uni-hannover.de/arbeiten/studien/mfromme/node6.html>  
o.V. Bildtelefon und Videokonferenz, vom 01.12.03

<http://www.inm.de/projects/kick.html>  
o.V. Kick, vom 01.12.03

<http://www.ibim.de/pl+orga/2-5.htm>  
o.V. Formelle und informelle Organisation, vom 01.12.03

<http://www.cyberhost.at/abc/k/63.htm>  
o.V. Kommunikation, informelle, vom 01.12.03

## ANHANG

Die Inhalte der genutzten Internetseite finden Sie auf der Diskette in der Datei *www-informelle Kommunikation.doc*. Die PDF- Datei: *Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel* heißt *Informelle Kommunikation.pdf*.

Formelle Regelungen	Events	Presse	Personal& Organisation	Visionen
Informelle Regelung				
Fachmesse	<b>V</b>	<b>a</b>	<b>I</b>	<b>a</b>
Jährliche Aktivitäten	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>V</b>	<b>I</b>
Tag der offenen Tür	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>V</b>	<b>a</b>

**V** = Verantwortung                      **a** = aktive Mitarbeit                      **I** = Information  
 Ein Beispiel für die Arbeitsteilung bei Projektarbeiten

