

**HOW ORGANIZATIONS LEARN:
A COMMUNICATION FRAMEWORK**
RICHARD L. DAFT, GEORGE P. HUBER

KOMMUNIKATIVE PERSPEKTIVE

AUSARBEITUNG IM SEMINAR

“MANAGEMENT ORGANISATIONALER LERNPROZESSE”

IM WS 2003/2004

DR. BERND SIEBENHÜNER

CARL-VON-OSSIETZKY-UNIVERSITÄT, OLDENBURG

KLAUS KROGMANN



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Grundlagen der Kommunikationstheorie.....	3
3. System-Strukturelle Perspektive.....	4
3.1 Informationserwerb.....	4
3.2 Informationsverteilung.....	5
4. Interpretative Methode.....	7
5. Vergleich.....	8
6. Ermittlung des optimalen Ansatzes.....	10
7. Informations-Medien.....	12
7.1 Medienvielfalt: Vor- und Nachteile verschiedener Medien.....	13
7.2 Eignung verschiedener Medien im organisationalen Lernprozess.....	18
8. Organisationale Kommunikationsarchitekturen	19
8.1 Verbesserte Informationsverarbeitung: Logistik & Interpretation.....	19
8.2 Logistik-Strategien.....	19
8.3 Interpretative Strategien.....	20
8.4 Erweiterte Betrachtung	21
9. Fazit.....	22
10. Literaturverzeichnis.....	23
11. Index.....	25
12. Abbildungsverzeichnis.....	26

1. Einleitung

Jede Organisation lebt in und mit ihrer Umwelt. Sie interagiert mit den verschiedenen Mitgliedern ihres Umfeldes und ist grundsätzlich gezwungen sich mit dem Umgebenden auseinanderzusetzen. Keine Organisation kann auf lange Sicht völlig ohne Kommunikation mit ihrer Umwelt leben. Zu stark können die Veränderungen des Umfeldes sein, als dass eine Organisation sie ignorieren könnte (wenn sie weiter überleben möchte) - und zu bedeutend sind Kommunikationsprozesse und -Architekturen um eben jene Wahrnehmung zu ermöglichen.

So kann gutes Wissen über die theoretischen Grundlagen von Kommunikationsabläufen helfen mögliche Probleme für Organisationen durch Schaffung / Anpassung eigener Strukturen zu verhindern. Organisationen können somit ihre Umwelt erlernen. Sie können lernen, was ihre Umwelt ist, und welche Anpassungen die Umwelt erfordert, um erfolgreich zu sein.

Im Folgenden sollen zwei Grundkonzepte vorgestellt werden: Der System-Strukturelle Ansatz und der Interpretative Ansatz. Diese werden dann in der Folge zusammengeführt und hinsichtlich ihrer Eignung für spezielle Grundprobleme analysiert.

2. Grundlagen der Kommunikationstheorie

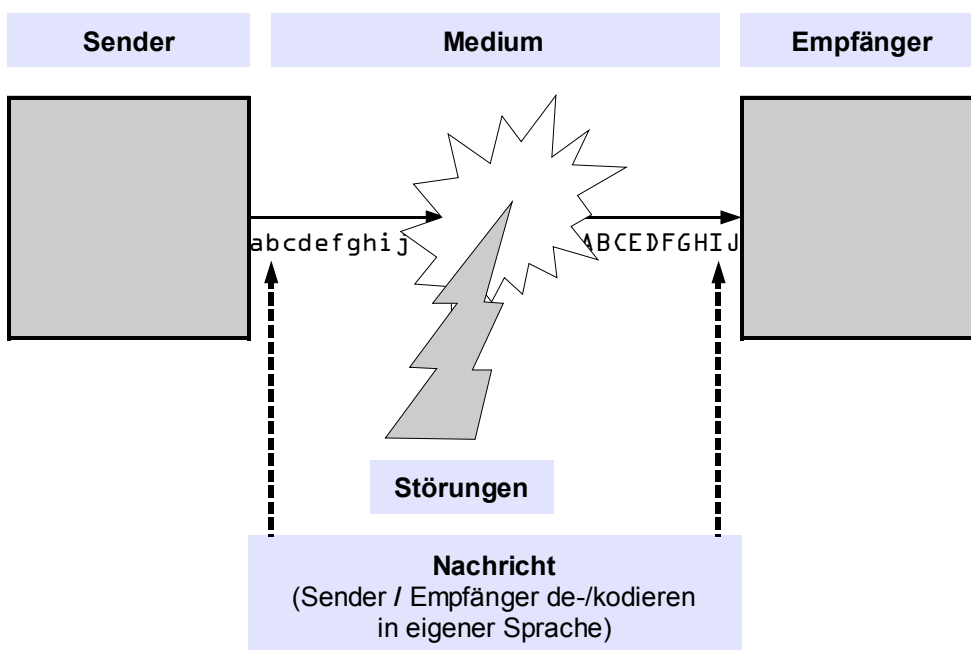


Abbildung 1 Einfaches Sender / Empfänger Kommunikationsmodell

Als einfaches Basismodell der Kommunikation dient das Sender-Empfänger-Modell (siehe Abbildung 1). Wichtig ist, dass Störungen die Nachrichten auf dem Weg zwischen Sender und Empfänger verfälschen können, und dass sowohl Sender als auch Empfänger einen eigenen Zeichenvorrat haben, um eine Nachricht zu kodieren/dekodieren. Die Nachricht die von einem Sender ausgeht, ist also nicht notwendigerweise die gleiche, die den Empfänger erreicht.

3. System-Strukturelle Perspektive

3.1 Informationserwerb

Bei der System-Strukturellen Perspektive geht es um die logistischen Abläufe bei der Verarbeitung von Informationen. Informationen sind das Mittel der Wahl, um Entscheidungen zu begründen (auch gegenüber der Umwelt) und in Diskussionen eine Position zu untermauern. Daher sind Organisationen darauf angewiesen, wenn sie Veränderungen in der Umwelt wahrnehmen wollen, ausgereifte Mechanismen zum Erwerben und Verteilen von Informationen zu besitzen.

Die system-strukturelle Sicht ist stark logisch und rational geprägt, und beschäftigt sich mit den organisationalen Strukturen. Sie umfasst auch Wissensgebiete wie Erfahrung einer Organisation und das Wissen über Methoden zum Schaffen neuen Wissens.

Häufig wird dabei das Lernen aus Daten, die in der Organisation eintreffen, als selbstverständlich hingenommen. Aber weder die Tatsache, dass überhaupt Strukturen zur Aufnahme von Informationen existieren, noch dass eine Verarbeitung sichergestellt ist, darf von vornherein angenommen werden. Ein weiteres Problem ist die Fokussierung auf offensichtlich bereitgestellte Informationen, da hierdurch unter Umständen eine veränderte Wahrnehmung der Umwelt erzeugt wird, die nicht die tatsächliche Organisationsumgebung widerspiegelt.

Es werden zwei Arten der Informationssammlung¹ unterschieden:

- *Beobachten*: Organisationen beobachten ihre interne und externe Umgebung. Dies geschieht häufig passiv und nach festen Routinen.
- *Sondieren*: ist der aktive Erwerb von Informationen aus der Umwelt. Hierzu zählen gezielte Untersuchungen des (Markt-) Umfeldes wie Messen, Gespräche mit (externen) Schlüsselfiguren und Kundenbefragungen. Der Grund dieser Art des Informationserwerbs ist häufig ein aktuelles Problem oder Konkurrenz zur Organisation, die einen erweiterten Informationsbedarf wecken.

¹ Vgl. [DaftHuber97], Seite 6

3.2 Informationsverteilung

Bei der Verteilung von Informationen in einer Organisation entsteht zwangsläufig ein Interessenkonflikt zwischen zwei Positionen:

- Information verteilt / enthält Handlungsanweisungen, Kontrollsignale und Entscheidungsaufweisungen; mehr Datendurchsatz ist wünschenswert.
 - Dadurch entsteht eine Informationsflut, die von den begrenzten kognitiven und logistischen Ressourcen nicht verarbeitet werden kann. "Information Overload" - sowohl für Gruppen, als auch Individuen.
- > Die Aufgabe für Organisationen ist es, "ein effizientes internes Kommunikationssystem"² aufzubauen.

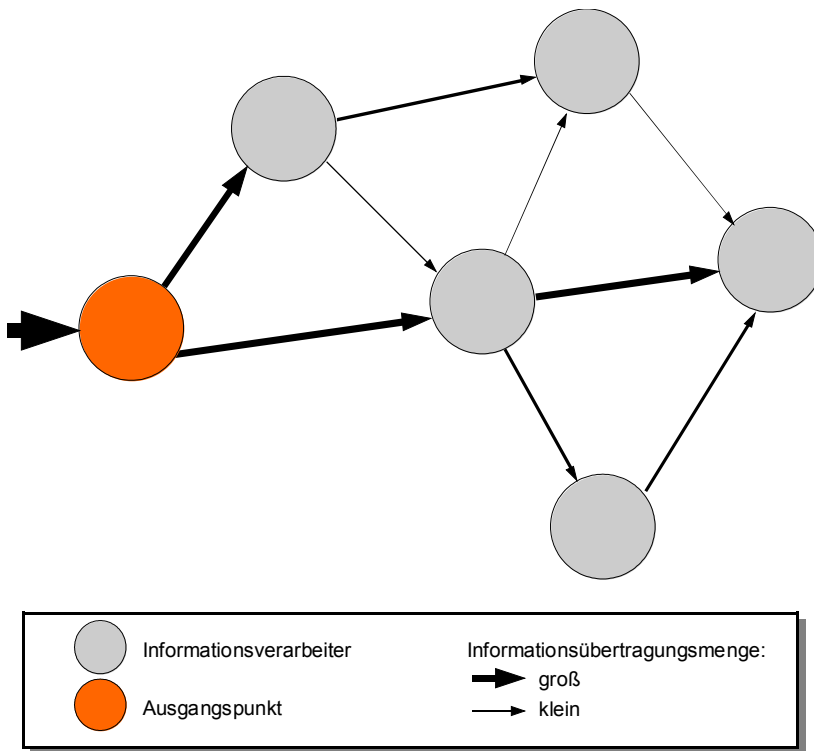
In der Praxis haben sich zwei Methoden zur effizienten Kommunikation, sowohl formell wie auch informell, manifestiert, die durch gezielte Informationsreduzierung den Verarbeitungsprozess verbessern:

- *Message Routing*

Bei dieser Art der Informationsverteilung verbreitet jeder Kommunikationsteilnehmer nur eine begrenzte Menge an Informationen an seine unmittelbare Umwelt. Zum Einen ist sein eigener Input begrenzt, wenn er nicht direkt mit einer Informationsquelle verbunden ist, wodurch ihm nur ein bestimmtes Maß an Informationen zur Verfügung steht. Zum Anderen verbreitet er nur gezielt Informationen, nämlich nur jene, die von Bedeutung für benachbarte Abteilungen sind.

Der Grad der Vernetzung ist hierbei relativ gering, das heißt, es gibt keine vollständige Vernetzung. Jeder Teilnehmer in diesem Netzwerk ist dabei sowohl Empfänger von Nachrichten, als auch Sender und übernimmt somit eine Transmissionsfunktion (siehe hierzu Grafik 1).

² Vgl. [DaftHuber97], Seite 7



Grafik 1 Message Routing

– *Message Summarizing*

Diese Art der Informationsreduzierung / Erhöhung der Effizienz der Verarbeitung beschreibt die Methode, mit der Informationsmengen reduziert werden können. Ziel ist es, eine prägnante Zusammenfassung von vorliegenden Informationen vorzunehmen, ohne dabei den Inhalt zu verfälschen. Um diese Kompression zu erreichen werden verschiedene Verfahren angewendet, z. B.:

- Ersetzung von Zahlenkolonnen einzelner Werte durch einen Mittelwert - oder um Ausnahmen von einem Mittel zu betonen (im Sinne der Informationserhaltung) das Aufführen eben jener Sonderwerte.
- Zusammenfassung von mehrseitigen Dokumenten zu Schlussfolgerungen / Kernaussagen.

Da sich Nachrichten in der Bedeutung, Länge, Genauigkeit und Zeitrelevanz³ zum Teil deutlich unterscheiden, sind zwei weitere Phänomene zu beobachten, die eine *Bewertung* von Informationen vornehmen.

– *Message Delay*

Jeder Nachricht wird grundsätzlich bei der Übermittlung eine Priorität zugeordnet. Diese Priorität bestimmt maßgeblich, in wie weit eine Nachricht verzögert weitergegeben wird. Da die

³ Vgl. [DaftHuber97] Seite 7

Priorität häufig nicht explizit übermittelt wird⁴, entscheidet der Empfänger, wie schnell er eine Nachricht weitergibt. Die dabei auftretende Zeitspanne ist nicht objektiv feststellbar und nicht determiniert. Hier findet also eine Informationsbewertung statt, ohne jedoch zunächst den eigentlichen Inhalt zu verändern.

– *Message Modification*

Bei dieser Art der Übertragung von Informationen wird die Bedeutung von Inhalten verändert. Dies kann bewusst, unbewusst, gut gemeint oder bössartig geschehen und reicht von der gut gemeinten Korrektur von kleinen Fehlern (die bereits bei vorigen Informationsweitergaben aufgetreten sein können) bis zur kompletten Ersetzungen von Teilen der Nachricht. Als Ursache kommen sowohl Sender als auch Empfänger in Betracht. Ihre natürlich gegebene kognitive Beschränktheit in der Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen führt zu den Modifikationen.

Im Mittelpunkt der Betrachtung der system-strukturellen Perspektive steht häufig das Individuum, das implizit ein Verständnis für die Verarbeitung und Nutzung von Informationen besitzt. Es muss lediglich mit Nachrichten versorgt werden und weiß dadurch, welche Entscheidungen zu treffen sind.

Nachrichten selbst stellen sich als eine Art Container dar, der mit Nutzdaten gefüllt ist. Informationen “entstehen” durch Personen, die mit der Umwelt Kontakt haben oder in entsprechenden Abteilungen, die Daten (von außen) verarbeiten, und dann in Form von Nachrichten an das Innere einer Organisation weiterleiten.

4. Interpretative Methode

Bei der Interpretativen Methode der Betrachtung von Nachrichten liegt der Fokus auf der Analyse von unterschwelligem Zielen und Bedeutungen. Bei dieser Art der Betrachtung haben Daten zunächst keine Bedeutung. Erst durch die Verarbeitung von Daten durch Organisationsmitglieder wird ein kognitiver Prozess gestartet, in dem die Interpretation durchgeführt wird. Von Bedeutung ist dabei auch das Medium, durch das die Nachricht übertragen wird.

Manager sind beispielsweise häufig zweideutigen Informationen von außen ausgesetzt, die es dann

⁴ Vgl. [Thun81] Kommunikationsmodell: implizite Nachrichten

zu interpretieren gilt. Dabei ist es keineswegs klar, welche Bedeutung externe Ereignisse haben, und in welcher Form sie sich auf die Handlungen der Organisation auswirken sollten. Neue Informationen führen dabei häufig zu Verwirrungen und erhöhen das Maß an Unsicherheit.

Daher müssen Organisationen Mechanismen aufbauen, um Mehrdeutigkeiten zu verhindern, beispielsweise in Form einer gemeinsamen Grammatik, die große Interpretationsspielräume von Beginn an minimiert.

Der "Interpretativen Perspektive" folgend sind Manager dennoch grundsätzlich mit einer verwirrenden und undurchdringlichen Umwelt konfrontiert. In diesen Fällen versuchen sie dennoch Handlungsanweisungen für die Organisationsmitglieder zu entwerfen. Sie diskutieren zunächst den Streitpunkt untereinander und gelangen dann zu einer allgemeinen Interpretation innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen. Sie bewerkstelligen also mehr als nur die Verarbeitung einer großen Menge von Daten.

Kritiker mögen zwar behaupten, dass Daten dieser Form nie konkret sind und eine eindeutige Interpretation seitens der Manager zulassen. Entscheidend ist aber beispielsweise das Problem der *Interpretation* der Umwelt durch Verwaltungsangestellte. Diese beherrschen zwar das *Steuern* einzelner Aufgabengebiete einer Organisation, jedoch nicht einen übergreifenden Interpretationsprozess.

Entsprechend muss eine Organisation *lernen*, Mehrdeutigkeiten so weit wie möglich zu minimieren. Es kommt also nicht darauf an, eine möglichst große Menge Wissen und Information zu sammeln, sondern die Informationen am Besten zu strukturieren und für alle Organisationsmitglieder verwertbar zu machen.

Bei dem Ansatz der Interpretativen Perspektive werden für das Lernen technische, umwelt- und größenbezogene Aspekte nachrangig betont. Vielmehr sind für den Lernprozess Kraftanstregungen, Konfliktbewältigungen und Koalitionsbemühungen wichtig.

5. Vergleich

Im Folgenden werden die Kernaussagen System-Struktureller Perspektive und Interpretativer Perspektive verglichen.

Aspekt	System-Strukturelle Perspektive	Interpretative Perspektive
Verwendung von Daten in der Organisation	Übermittlung	Bewertung
Art der Nachrichtenbetrachtung	Physikalische Eigenschaften	Symbole, Absichten, Sinn für Organisation
Umweltwahrnehmung	Objektiv, erlernbar durch Aquisition	Mehrdeutig; erlernbar durch organisationseigene Ansichten/Anweisungen
Lernprozess in der Organisation durch	Aquisition von Daten; rationale Analyse und neues Verhalten wird von den Entscheidern gelenkt	Diskussionen und gemeinsame Interpretation von Ereignissen; “Trial and Error”; Learning By Doing
Prozessrichtung	Verstehen führt zu Handlungen	Handlungen führen zum Verstehen

Tabelle 1 Vergleich der System-Strukturellen mit der Interpretativen Perspektive

Es bleibt festzuhalten, dass sowohl der system-strukturelle als auch der interpretative Ansatz ihre Berechtigung haben, um den Lernprozess in Organisationen zu verstehen. Je nach der Art der Gegebenheiten, mit denen sich eine Organisation auseinandersetzen muss, zeigt der eine oder andere Ansatz auf, wie die Informationsflüsse im Unternehmen zum Lernen führen.

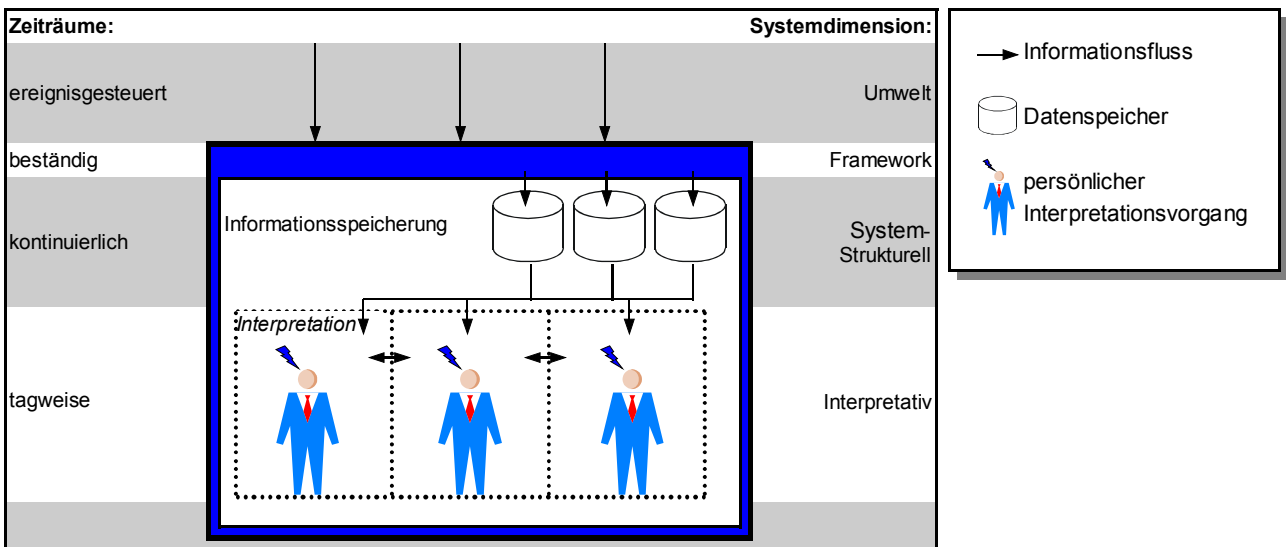
Die Schwerpunkte sind bei:

- dem System-Strukturellen Ansatz: Informationsgewinnung und -verteilung
- dem Interpretativen Ansatz: Interpretation von Informationen und Teilen von speziellen Informationen

Wie Daft und Huber⁵ konstatieren, schließen sich beide Theorien keineswegs aus, sondern werden in der Praxis häufig nebenläufig angewendet.

Die folgende Abbildung zeigt eine mögliche Anwendung nach dem bisherigen Erkenntnisstand.

⁵ Vgl. [DaftHuber97] Seite 10



Grafik 2 Zusammenführung von System-Strukturellem und Interpretativem Ansatz

6. Ermittlung des optimalen Ansatzes

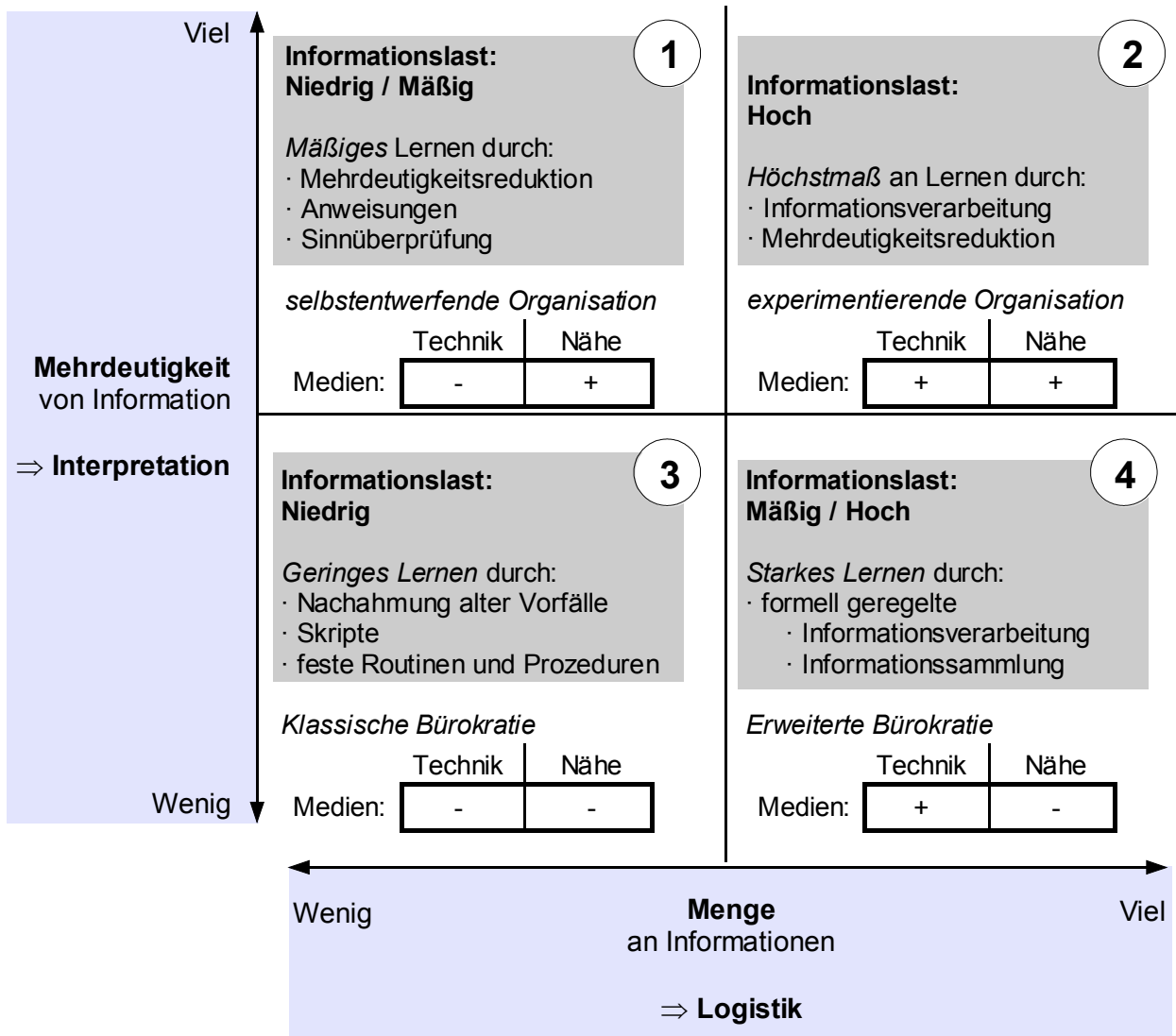
Wie bereits oben angesprochen wurde, besteht ein Konflikt zwischen dem Anspruch möglichst umfassend alle Informationen (von extern) im Unternehmen zu verarbeiten und aufzunehmen, was logistische Probleme nach sich zieht, und der Notwendigkeit die erfahrenen Informationen zu ordnen und in ihrem Umfang zu reduzieren, um daraus klare Interpretationen und Leitlinien zu bilden.

Das Lösen des Logistik- und Mehrdeutigkeitsproblems führt zu organisationalem Lernen. Andererseits entsteht daraus genau ein Lastproblem (“information load”⁶) mit Informationen, die verarbeitet werden müssen, um eine Aufgabe zu bewältigen.

Der Zusammenhang zwischen dem interpretativen, dem logistischen Problem und dem Information Load wird in einer erweiterten Übersetzung der Grafik⁷ aus [1] deutlich:

6 Vgl. Farace, Monge und Russell, 1977 aus [DaftHuber97] Seite 11

7 Siehe [DaftHuber97] Seite 11, Figure 1, „Characteristics of Information Load on Organizations.“



Grafik 3 Informationslast und Lerneffekt in Organisationen

Erläuterungen zum typischen Verhalten von Organisationen der verschiedenen Quadranten in Grafik 3⁸, zunächst seien nur die grau unterlegten Bereiche von Bedeutung:

⁸ teilweise ergänzt um Figure 2 aus [DaftHuber97], Seite 25

Q ⁹	Umwelt	Informationen	ext. Ereignisse	Lernen durch
„1“	mehrdeutig; kaum verstanden; keine klare Erkenntnis über die Umwelt	wenig	unregelmäßig; in Krisensituationen: Manager unsicher	Mehrdeutigskeitsreduktion; Sinnerkennung in der Umwelt; Diskussionen; Vermutungen; Trial And Error; intuitiv gesteuertes schrittweises Verhalten
„2“	starke Mehrdeutigkeit; schneller Wandel; Branche z. B. neue Märkte	große Mengen	werden kaum verstanden; große Anzahl; müssen interpretiert werden	Entscheidungsfindung durch Gutachten und Tests der Umwelt kombiniert mit Diskussionen und Urteilsvermögen
„3“	wenig Zweifelhaftigkeit	kleine Mengen	beantwortet durch fertige Schemata; Performanz der Beantwortung	wenig Anreiz / Bedarf; Skripte, Vorgaben und Prozeduren regeln Verhalten; typische Bürokratie; Lernziel ist Effizienz durch Erfahrung
„4“	recht eindeutig wahrnehmbar	große Mengen; Mechanismen zum verarbeiten; Aufbau einer „Wissensbank“	bestimmen Situation; müssen verarbeitet werden; Nutzung neuer Komm.-techn.	Planung; Datensammlung; Datenübertragung; Anpassung: (über Spezialisten) der eigenen Position, der Abteilungen;

Tabelle 2 Erläuterung zum Verhalten typischer Organisationsformen in den Quadranten

7. Informations-Medien

Wie bereits festgestellt wurde, sollten Manager in „Trial and Error“-Verfahren, Interpretation der Umwelt und Informationsgewinnung eingebunden sein. Die Organisation selber sollte Informationen so schnell verarbeiten können, dass sie sich in vielen Umgebungen zurechtfinden kann. Jedoch wurde bisher nicht geklärt, wie dies geschehen kann.

Daft und Huber¹⁰ sehen als Antwort die Ausweitung der Kapazitäten zur Informationsverarbeitung. Dies kann beispielsweise durch Neueinstellungen, Schaffung oder Umstrukturierung von Abteilungen, Nutzung neuer Kommunikationstechniken oder gezieltes Routing und Zusammenfassen von Informationen geschehen.

9 Q bezeichnet den Quadranten in Grafik 3

10 vgl. [DaftHuber97] Seite 13

Damit bleibt aber noch unbeantwortet, wie Kapazitäten zur Minimierung von Mehrdeutigen und Unklarheiten geschaffen werden können. Wichtig ist, dass Rahmenbedingungen in Organisationen klar und eindeutig definiert werden. Manager müssen sich über die Umweltbedingungen und Handlungen der Organisation einig werden.

Ist eine Organisation stark auf Lernen ausgelegt, werden Informationskanäle benötigt, die bestimmte Informationen gezielt schnell an die richtigen Adressaten bringen, wo sie interpretiert werden können. Hier kommt es auf die Wahl der richtigen Medien zum Transport an, die Informationsverarbeitungsprozesse unterstützen.

7.1 Medienvielfalt: Vor- und Nachteile verschiedener Medien

Zunächst einmal soll geklärt werden, was genau unter einem „Medium“ zu verstehen ist.

Ein Medium transportiert Informationen von einem Sender zu einem Empfänger. Darunter fallen z. B. Telefon, Computerausdrucke, Notizen oder Zwei-Augen-Gespräche. Dabei wird von Daft und Lengel¹¹ ein Medium dadurch bestimmt, wie viel Informationen es befördern kann („Reichtum“¹²). Als ein weiteres Maß gilt die Fähigkeit, „innere Überzeugen“¹³ innerhalb eines bestimmten Zeitintervalls zu verändern. Besonders „reich“ sind Medien, die Menschen (z. B. Manager) innerhalb kurzer Zeit viele Erkenntnisse vermitteln.

Die folgende Tabelle vermittelt eine Übersicht über die verschiedenen Medienformen und ihre Eignung in verschiedenen Situationen. Sie wurde gegenüber der Version aus [DaftHuber97]¹⁴ um moderne Kommunikationsformen ergänzt. Im Weiteren werden die Besonderheiten neuer Kommunikationsformen gegenüber alten diskutiert und eine Analyse der möglichen Gründe der Durchsetzung dieser Formen durchgeführt.

11 aus [DaftHuber97] Seite 13, nach Daft und Lengel (1984), basierend auf Bodensteiner (1970)

12 vgl. [DaftHuber97] Seite 13f

13 „innere Überzeugung“ kann durch reiche Medien schneller verändert werden; innere Überzeugungen sind fest bei Personen verankert

14 Siehe [DaftHuber97], Seite 14, Table 2

Medium	Kapazität ¹⁵ des Mediums		Medieneigenschaften		
		Rückkopplung	Kanäle	Vertrautheit	Sprache
2-Augen-Gespräch	hoch	unmittelbar	Multiple	persönlich	natürlich
Videotelefonie	▲	▲	Audio/Video	▲	natürlich
Telefon			Audio		natürlich
Instant Messaging			Text / Emoticons		Internet-Umgangsform
adressierte E-Mail		verzögert	Text / Multimedia		Internetf. bis formell
unadressierte ¹⁶ E-Mail			Text / Multimedia		Internetf. bis formell
MMS/SMS			Text / Bild (Audio)		informell
adressierter Brief			Text / Zeichnung		natürlich / numerisch
unadressierter ¹⁶ Brief	niedrig	langsam	Text / Zeichnung	unpersönlich	natürlich / numerisch

Tabelle 3 Vergleich verschiedener Medientypen im Hinblick auf ihre speziellen Eigenschaften in der organisationalen Kommunikation¹⁷

Die „neuen“ Kommunikationsformen verändern die Vielfalt vor allem im Bereich der schnellen Kommunikation. Alle hier vorgestellten neuen Formen (Videotelefonie, MMS/SMS, E-Mail, Instant Messaging) erlauben eine zügige Kommunikation. Die Ausdruckskraft der übermittelten Informationen wird dabei durch die Möglichkeit der Integration von multimedialen Elementen deutlich verstärkt, erhöht also damit in vielen Fällen den Nutzen für eine Organisation.

Das *Zwei-Augen-Gespräch* (oder persönliche Gespräche allgemein) erlaubt den Informationsfluss auf vielen simultanen Kanälen. So werden neben der Sprache (hier sind bereits mehrere Kanäle inbegriffen: Stimmlage, Stimmfarbe, Intonation, ...) Körpersprache und Gesichtsausdrücke

¹⁵ entsprechend dem Begriff „Media Richness Capacity“ in [DaftHuber97], Seite 14

¹⁶ unadressiert: Das Medium richtet sich nicht an einen speziellen Empfänger (z. B. in einem Unternehmen), sondern an z. B. eine größere Gruppe von Personen.

¹⁷ Original adaptiert/überarbeitet aus [DaftHuber97], Seite 14, Table 2, „Media Capacity and Communication Characteristics“; wiederum adaptiert von [DaftHuber84]

übermittelt. Dadurch können diverse Metainformationen interpretiert werden: Beziehungsaspekte, Selbstoffenbarungen und Appelle¹⁸. Daher kann diese Form der Kommunikation auch sehr stark variieren. Unter anderem ist die Art der Kommunikation auch deutlich davon abhängig, welche Personen miteinander sprechen. Hier findet also eine persönliche Anpassung statt.

Die *Videotelefonie* vereint die Möglichkeiten des Telefons, Gespräche über eine große Distanz aufzubauen, mit den Vorzügen der visuellen Interpretationsmöglichkeiten. Die Unterhaltung findet über dieses Medium sehr schnell statt. Gespräche lassen sich einfach initiieren und ermöglichen eine individuelle Anpassung an das Gegenüber, um den Anteil erfahrbarer Metainformationen zu erhöhen.

Das *Telefon* büßt an Informationskapazität gegenüber der Videotelefonie deutlich ein, da hier der gesamte visuelle Anteil fehlt. Den Kommunikationspartnern entgehen somit viele Interpretationsmöglichkeiten, wie die Analyse des Körperausdrucks. Entsprechend des menschlichen Wahrnehmungsvermögens, findet in diesem Fall eine Konzentration auf die Audioübertragung statt. Signale werden sensibler wahrgenommen, um die Defizite bei der Wahrnehmung auszugleichen. Allerdings ist eine Einschätzung über das Telefon unsicherer, denn durch Training können bestimmte Signale bewusst unterdrückt werden und führen somit zu einer (gewollten) Fehlinterpretation auf der Gegenseite. Um mit Hymes¹⁹ Worten zu sprechen, ist eine fälschliche Abbildung unterschiedlicher Sprachcodes aufeinander möglich, so dass dies zu einer Fehlinterpretation führt.

Beim *Instant Messaging*²⁰ ist die Kapazität des Mediums gegenüber dem Telefon weiter eingeschränkt. Grundsätzlich werden hier nur textuelle Informationen übertragen. Die Übertragung kann simultan erfolgen, führt aber in der Praxis auf Grund von Latenzen häufig zu Problemen. Der Bezug zwischen einzelnen Antworten kann verloren gehen (es kommt also zu allgemeinen zeitlichen Verschiebungen, womit die Chronologie der Kommunikation teilweise zerstört werden kann). Daher ist die Verzögerung gegenüber dem Telefon bereits deutlich erhöht.

Um Defizite bei der Interpretationsmöglichkeit der textuellen Passagen zu verbessern, sind so

18 vgl. hierzu das Kommunikationsmodell in [Thun81]

19 vgl. [Hymes72]

20 Kommunikation über ein Softwaremodul, das den Text des Gegenübers über Zwischenmedien wie das Internet überträgt. Diese Form ist vergleichbar mit einer unmittelbar erscheinenden E-Mail und entspricht teilweise einem klassischen Chat.

genannte Emoticons²¹ gebräuchlich. Diese vermitteln Metainformationen²² zum Text (auf Grund der Begrenztheit des Mediums allerdings wiederum als Text), die dem Gegenüber die Kommunikation erleichtern sollen. Dabei ist zu beachten, dass hier keineswegs eine Äquivalenz zu den typischen Metainformationen gesprochener Sprache (geschweige denn eines direkten Gesprächs) besteht. Im klassischen Fall (Sprache) kann der Empfänger selbst entscheiden, welche Merkmale und Besonderheiten er speziell bei seiner Interpretation hervorhebt (beispielsweise leise Lautstärke als mögliches Zeichen für Unsicherheit). Beim Instant Messaging hingegen offenbart²³ der Kommunikationspartner selber, was er von sich preis geben möchte. Hier findet zumeist eine gezielte Selbstdarstellung statt, die keine konkreten gesicherten Rückschlüsse auf das Gegenüber zulässt. Wichtig ist, dass das Maß an Unsicherheit (im Sinne ungewollt falscher Interpretation) deutlich höher als bei anderen Medien ist.

Emoticons werden je nach Grad der Formalität der Kommunikation unterschiedlich stark verwendet. Das Maß der Verwendung dieser Metainformationstags verhält sich antiproportional zur formalen Umgebung des Medienkanals.

(Anmerkung: die Aussagen über die Nutzung von Emoticons gelten auch für E-Mail und MMS/SMS.)

Medium: *E-Mail*. Der Hauptunterschied im Vergleich zum Medium Instant Messaging besteht in der Geschwindigkeit des Feedbacks. Prinzipiell ist die eigentliche Übermittlungsdauer des Mediums genau so schnell, wie beim Instant Messaging, jedoch erfolgt das Feedback mit einer anderen Routine. Der dafür genutzte E-Mail-Client erhält den Kommunikationskanal nicht permanent offen, sondern operiert nach einer Pull-Strategie, bei der Informationen nur auf explizites Verlangen übertragen werden. Zwar liegt die Information bereit (der Sendevorgang wurde abgeschlossen), jedoch ist der Empfang zeitlich nicht terminiert. Ebenso ist die Antwort (vergleichbar mit einem Brief) auch deutlich später erstellbar. Der Empfang benötigt wiederum ein explizites Pull des ursprünglichen Senders.

Die verwendete Sprache ist umfangreicher, da sie nicht unbedingt (wie häufig bei Instant Messaging-Kommunikation) auf eine möglichst schnelle Antwort abzielt.

Durch die Nutzung multimedialer Inhalte steigt die Kapazität dieses Mediums deutlich an. Hier

21 Emoticons sind z. B. so genannte Smileys „;-)“ (siehe hierzu auch [\[Heisoft\]](#), [\[cknow\]](#)), umfassen in diesem Zusammenhang aber auch weitere Ausdrucksformen wie <[Gefühlsausdruck]>.

22 vgl. mit dem weiterentwickelten Organon-Modell Bühlers durch Roman Jakobson, Aspekt „metasprachliche Funktion“, siehe [\[Bühler65\]](#)

23 vgl. [\[Thun81\]](#) - „Selbstoffenbarung (oder: Was ich von mir selbst kundgebe)“ z. T. wird hier Selbstoffenbarung auch mit einem appellativen Charakter versehen, um das Gegenüber gezielt zu beeinflussen / manipulieren.

können auch Video- / Audio-Dokumente (vgl. Videotelefonie, Telefon) übertragen werden, die allerdings keinen direkten Rückkanal implizieren, also bei der Feedbackgeschwindigkeit deutlich gegenüber Videotelefonie und Telefon zurückliegen.

Unadressierte E-Mail. Vergleichbar mit einem Brief (siehe unten), der keinen expliziten Empfänger trägt, also z. B. nur den Namen eines Unternehmens, gibt es ein Pendant in der elektronischen Welt, dass sich auf die Feedbackgeschwindigkeit auswirkt. Da unadressierte²⁴ E-Mails zunächst in einem allgemeinen Posteingang²⁵ landen²⁶, müssen Sie auf ihren Inhalt hin untersucht werden, und können erst in einem nächsten Schritt an den gewünschten Empfänger (Sachbearbeiter, o. ä.) geleitet werden. Verständlicherweise entstehen hier Zeitverluste bei der Antwortgeschwindigkeit.

Darüber hinaus weist dieses Medium die gleichen Eigenschaften wie eine adressierte E-Mail auf.

MMS/SMS: Dieses Medium arbeitet (aus Empfängersicht) nach dem Push-Prinzip, d. h. für den Empfänger bestimmte Nachrichten erreichen ihn grundsätzlich ohne eigene Aktivität. Daher ist das Feedback prinzipiell schneller als bei E-Mails möglich. Allerdings ist die Kapazität dieses Mediums von allen vorgestellten Medien am eingeschränktesten. Neben Texten sind zwar auch Audio-Visuelle Übertragungen möglich, doch durch technische Einschränkungen ist die Menge an übertragenen Daten streng limitiert. Daher können nur kleinere Informationsmengen über dieses Medium übertragen werden, wodurch auf der anderen Seite häufig eine komprimierte Darstellung erfolgt, also genau dem, was man vielleicht als Ziel der Interpretativen Perspektive vermuten könnte, doch erfolgt die Komprimierung hier auf der Senderseite. Es wird also aus Sicht des Senders (z. B. auch organisationsexterne Umwelt) selektiert, welche Informationen wichtig sein könnten. Da die Bedürfnisse einer Organisation jedoch nicht immer nach außen bekannt sind, gehen der Organisation über dieses Medium Interpretationsmöglichkeiten verloren.

Adressierte Briefe sind typischerweise durch eine langsames Feedback gekennzeichnet. Es werden nur geschriebene Daten übermittelt. Gegenüber E-Mails lassen sich keine multimedialen Inhalte übermitteln, lediglich Fotos/Bilder/Grafiken als Anlage sind bei Briefen denkbar. Somit ist die Übertragungskapazität sehr eingeschränkt. Im Gegensatz zu *unadressierten Briefen*, tragen adressierte Briefe einen eindeutigen Empfänger und erreichen damit schneller ihr Ziel.

²⁴ präziser: allgemein adressierte

²⁵ vgl. System-Struktureller Ansatz der Verarbeitung von Informationen bei geringer Informationslast (Q3) in Grafik 3.

²⁶ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich, wie bei vielen technischen Gebieten rasante Wandlungen vollziehen, die für mehr Effizienz bei der Verarbeitung von E-Mails sorgen. So ist es mittlerweile möglich E-Mails zu einem gewissen Grad automatisiert sortieren zu lassen und somit den Empfang für eine Sachbearbeiter zu beschleunigen. Dem interessierten Leser sei daher [c't17/03] ans Herz gelegt.

7.2 Eignung verschiedener Medien im organisationalen Lernprozess

Wie bereits oben festgestellt wurde, unterscheiden sich die Medien stark in der Geschwindigkeit des Feedbacks. Da ein wichtiges Ziel von Managern in Organisationen das Minimieren von Mehrdeutigkeiten und Interpretationsspielräumen ist, um ein Ziel zu definieren, ist es wichtig, dass dies, angesichts knapper zeitlicher und informationeller Ressourcen, schnell geschieht. Die Medien der Wahl sind also angesichts des bestehenden Zeitdrucks für einen schnellen Informationsaustausch geeignet, um schnell gegen eine allgemeine Interpretation zu konvergieren, die in Handlungsanweisungen umgesetzt werden kann. Manager streben nicht an, eine möglichst allgemeingültige objektive Interpretation zu erreichen, sondern versuchen auf Basis ihrer individuellen Systemvorstellungen in Diskussion mit Gleichen, zu einem passenden Kompromiss für ihre Organisation zu kommen.

Die Rolle „kapazitätsreicher“²⁷ Medien ist dabei das schnelle Abgleichen unterschiedlicher Meinungen und Feedbacks (wiederum zur Reduzierung von Mehrdeutigkeiten; bei komplexen Sachverhalten) mit Mitteln, die über die Fähigkeiten einfacher Medien wie E-Mail oder Briefen hinausgehen.

Medien, die wenig „kapazitätsreich“ sind (die Sprache ist eher numerisch, sachlich), werden dabei vorrangig zur Vermittlung klarer Sachverhalte benutzt. Dies wird vor allem deutlich, wenn es um bestehende Regeln, Regulationen und Berichte geht, die sich mit objektivem Wissen befassen. In diesen Fällen wären „kapazitätsreiche“ Medien sogar hinderlich und ineffizient, da sie unnötigerweise zweideutig und kompliziert zu verarbeiten wären.

Unter dem Gesichtspunkt organisationalen Lernens ist es wichtig für jede Art der Kommunikation ein angemessenes Medium zu wählen. Während kapazitätsreiche Medien den Lernprozess durch die verbesserten Möglichkeiten der Interpretation unterstützen, sofern es sich auch um interpretationsbedürftige Informationen handelt, kann der Einsatz von kapazitätsreichen Medien bei Nachrichtentypen, die primär auf den Transport von objektiven Daten beschränkt sind, den Lernfortschritt sogar kompromittieren.

Anhand zweier Beispiele lässt sich diese Funktionsweise einfach verstehen:

- Ein Zwei-Augen-Gespräch über die korrekte Ablage von Akten gemäß der neuen Betriebsordnung, würde übermäßig viel Zeit beanspruchen und den Eindruck erwecken, dass es sich um einen diskussionswürdigen Punkt handeln würde, der einer persönlichen Erörterung

²⁷ im Sinne von „Media Richness Capacity“, vgl. [DaftHuber97], Seite 14

bedürfe. Hier führt die Medienform zu Ineffizienz.

Eine formelle Mitteilung über einen standardisierten Verteiler hätte in diesem Fall ausgereicht.

- Würde die Analyse der kritischen betrieblichen Lage im Wettbewerb über einen simplen Briefverteiler abgewickelt, entstünde schnell der Eindruck, dass es sich um objektiv erlangte Erkenntnisse handelt. Die Betonung der Unvorhersagbarkeit der Wettbewerbslage und der persönlichen subjektiven Einstellung der Organisationsmanager zu dieser Thematik würde über diese Form des Mediums schlicht verloren gehen. Der Organisation würde ein Lernen aus dieser Situation unmöglich.

In der Tat stimmt es mit der Praxis überein, dass Manager direkte Gespräche zur Koordination bevorzugen²⁸. Die Zahl der Anwendungen dieser Kommunikationsform nimmt sogar noch zu, wenn eine Organisation unter Stress steht und sich Unsicherheiten durch unerwartete Probleme gegenüber stehen sieht²⁹. Weitere Ausführungen über Situationen, in denen bestimmte Medien bevorzugt werden, finden sich in [DaftHuber97], Seite 16f.

8. Organisationale Kommunikationsarchitekturen

8.1 Verbesserte Informationsverarbeitung: Logistik & Interpretation

Damit Organisationen der Flut der sie umgebenden Informationen gerecht werden, müssen sie individuelle Strategien zur Verarbeitung entwickeln. Um in der Lage zu sein eine größere Menge an Informationen zu verarbeiten, können neue Abteilungen, die ausschließlich der Informationsverarbeitung dienen, gegründet werden.

8.2 Logistik-Strategien

Denkbar ist eine aggressive Strategie zum Sammeln von externen Informationen, auch über den Einsatz von Agenten, die die Umwelt *sondieren*. Mit dieser Strategie kann die Organisation aktiv ihrem Informationsbedarf nachkommen. Umgekehrt ist es auch denkbar, dass das bloße *Beobachten* der Umwelt ausreicht, um genügend Nachrichten zu erhalten, damit Schlüsse für die Organisation abgeleitet werden können. Diese Strategie ist stark passiv ausgerichtet und verzichtet auch auf den Einsatz einer ausgeprägten Kommunikationsstrategie, in der gezielt Informationen nach außen

²⁸ vgl. [Ven76]

²⁹ vgl. [Bodensteiner70]

getragen werden (auch um die Umwelt zu beeinflussen).

Weitere Strategien, die teilweise orthogonal zueinander und zu den bisher erwähnten laufen, können sein:

- das *Zusammenfassen von Informationen* (siehe Message Summarizing³⁰), wobei Informationen problemorientiert abgelegt werden und anschließend für spezielle Fragestellungen erneut zur Verfügung stehen. In der jüngsten Vergangenheit wird diese Strategie von vielen Organisationen verfolgt, indem eine Datenbank³¹ aufgebaut wird, in der fallweise Problemlösungen abgelegt werden. Ziel ist es, ein Problem innerhalb eines Unternehmens nur ein mal zu lösen und anschließend auf dieses Wissen über Schlüsselbegriffe wieder zurückgreifen zu können.
- *Zentralisierung*: Informationen werden zentral abgelegt und liegen dort, durch eine Abteilung verwaltet, zum Abruf bereit. Hier ähnelt diese Strategie der voran genannten. Der Vorteil ist die Vermeidung von Redundanzen und somit Problemen bei Updates von Informationen. Gibt es also neue Informationen zu einem Sachverhalt, sind implizit nur noch diese aktuellen Angaben verfügbar.

In diesem Fall ist die zentrale Abteilung jedoch stark gefordert und es droht ein „Information Overload“. Unter Umständen (abhängig von der Art der eingesetzten Medien) sind Informationen nur verzögert verfügbar, da sie erst von der Zentrale angefordert werden müssen. Außerdem droht im Falle eines Ausfalls der zentralen Abteilung die Handlungsunfähigkeit der gesamten Organisation.

- Dazu gegensätzlich ist der *dezentralisierte* Ansatz, bei dem sich jede Abteilung einer Organisation selber um Informationsverwaltung und -erwerb kümmert. Der Ausfall einzelner Abteilungen hat keine direkte Auswirkung auf andere.

In der Praxis dürfte hingegen aus den genannten Gründen eine Mischform zu finden sein, zumal es fraglich ist, ob der Informationsreichtum z. B. eines persönlichen Gesprächs auch sinnvoll auf eine Datenbank abgebildet werden kann.

8.3 Interpretative Strategien

Um „reiche“ hochwertige Informationen zu erhalten, muss die Organisation in einen möglichst direkten Kontakt mit Verbrauchern, Lieferanten und anderen Mitgliedern der Umwelt treten. Auch hier wird häufig auf die Nutzung von Agenten gesetzt, die aber nicht vollständig den direkten

30 siehe oben im Text unter „Message Summarizing“, Seite 6

31 vgl. Knowledge-Management: [Nonaka94]

Kontakt von Managern mit der Umwelt ersetzen.

Um eine interne Koordination zu erreichen, können z. B. „Integratoren“³² eingesetzt werden, die für den Informationsaustausch zwischen Abteilungen zuständig sind. Für die Kommunikation innerhalb des Managements werden im Allgemeinen Gruppentreffen und direkte Gespräche eingesetzt um eine gemeinsame Interpretation zu erreichen.

Alternativ kann es sinnvoll sein, auch für mehrdeutige Informationen, ein Regelwerk anzulegen, in dem festgelegt ist, wie Daten verarbeitet werden sollten, um schnell zu einer Übereinstimmung bei der Interpretation von Daten zu gelangen. Für zweideutige Informationen sollten die Regeln dabei nicht so umfangreich sein, wie bei eindeutigen, um den Interpretationsprozess des Managements nicht zu stark einzuengen.

8.4 Erweiterte Betrachtung

Zusammengefasst ergeben sich folgende Ergänzungen³³ zu den Quadranten 1 bis 4 in Grafik 3, Seite 11:

Quadrant	Lernschwerpunkte	Kommunikationsstruktur
„1“	<ul style="list-style-type: none"> - Teilen von Ansichten - interpretative Annäherung - „Trial and Error“ - Definitionen verfassen 	<ul style="list-style-type: none"> - dezentral - unzusammenhängend - gruppenbasiert - kleine Netzwerke
„2“	<ul style="list-style-type: none"> - adaptives Lernen - Interpretation & Systemstrukturell auf Basis vieler Kriterien - planen / erlassen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kleinnetzwerke - dezentral - spezielle Abteilungen für Umweltkontakt - Gutachten
„3“	<ul style="list-style-type: none"> - Erfahrung in Institutionen - Nachahmung für Effizienz - Datensätze zur wiederholten Anwendung 	<ul style="list-style-type: none"> - wenig Umweltkontakt - zentralisiert - Routineverarbeitungssysteme
„4“	<ul style="list-style-type: none"> - Erweiterung des Wissensbestandes - Modellentwicklung - Sammeln und Verteilen von Daten ohne Interpretation 	<ul style="list-style-type: none"> - viel Umweltkontakt (auch über Agenten) - Gutachten - gezieltes Zusammenfassen von Daten

Tabelle 4 Weiterführende Ergänzungen zu Grafik 3

32 vgl. [DaftHuber97], Seite 23

33 vgl. Ansätze auf Seite 25, Figure 2 in [DaftHuber97]

9. Fazit

Häufig ist der Blick traditioneller Organisationen³⁴ ganz auf die Steigerung ihrer eigenen Effizienz gerichtet. Die vertraute alte Umgebung ermöglicht es diesen Organisationen ohne großen interpretativen Spielraum mit ihrer bisherigen Strategie fortzufahren, zumal sich, gemessen an den internen Ansprüchen, die gewünschten Ziele gut mit einem fixen Satz von Schablonen lösen lassen. Die Sensibilität für die Umwelt fehlt diesen Organisationen jedoch fast gänzlich, zumal sie wenig darauf ausgerichtet sind, Signale von außen zu empfangen. Dringen doch Informationen von außen an sie heran, fehlen dann die Mechanismen für eine angemessene Verarbeitung. Das Management ist nicht darauf ausgerichtet, überhaupt zu lernen.

Es bildet sich ein Trichter aus, der die Organisation immer schwerer aus ihrer Situation herauskommen lässt. Erst wenn es zu spät ist und die Organisation bildlich im Trichter verschwunden ist, werden die verkrusteten Kommunikationsstrukturen aufbrechen.

Um die Informationsverarbeitung (logistisch) zu beschleunigen und gleichzeitig Kosten zu senken, haben viele Organisationen in den letzten Jahren in technische Maßnahmen investiert. Es fehlen aber immer noch Design-Pattern um die interpretative Verarbeitung zu effektivieren.

In diesem Text wurde bisher wenig auf das Gestaltungspotential durch Kommunikation nach außen eingegangen. Eine wichtige Funktion von Kommunikation für eine Organisation, die ihre Umwelt erlernt hat, ist jedoch auch die Möglichkeit, aktiv ihre Umwelt über gezielte Maßnahmen zu beeinflussen. Insbesondere große Organisationen können aktiv ihr Umfeld gestalten, gehen also einen eher umgekehrten Weg, wie das, was bisher beschrieben wurde. Dennoch setzt dies einen kontinuierlich anhaltenden Lernprozess voraus, bei dem die Umwelt genau beobachtet werden muss, damit ein eindeutiges Feedback in die Organisation zurückkehrt. Die Gestaltung nach außen ist also als ein möglicher weiterentwickelter Schritt der bisherigen Strategien zu sehen.

³⁴ siehe Einordnung in Grafik 3, Seite 11

10. Literaturverzeichnis

Bodensteiner70: W. D. Bodensteiner, Information Channel Utilization under Varying Research and Development Project Conditions: An Aspect of Inter-Organizational Kommunikation Channel Usages., 1970, The University of Texas, Nicht publizierte Dissertation

Bühler65: Karl Bühler, Organon-Modell, Stuttgart, 1965, Seite(n) 28, in: Sprachtheorie, Gustav Fischer Verlag

c't17/03: Dr. Andreas Linke, Spam oder nicht Spam? - Email sortieren mit Bayes-Filtern, 17/2003, in: c't Magazin, Heise Zeitschriftenverlag

cknow: Emoticons, Computer Knowledge, Computer Knowledge, (c) 2001, <http://www.cknow.com/ckinfo/emoticons.htm>, Version von: 12/2003

DaftHuber84: Richard L. Daft und Robert H. Lengel, Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design, 1984, JAI Press, Seite(n): 191-233, in: Barry Staw und L. L. Cummings, Research in Organisational Behaviour

DaftHuber97: Daft, Richard L., Huber, George P., How Organizations Learn: A Communication Framework, 1997, ISBN: 0-89232-637-9, Sociology of Organisations, Seite(n): 1-36

Heisoft: EMOTICONS - So versteht man sich im Internet..., Sascha Leib, HEISOFT AG, (c) 2003, <http://www.heisoft.de/web/emoticon/emoticon.htm>, Version von: 12/2003

Hymes72: Dell H. Hymes, Dell H. Hymes' sieben Funktionstypen des Sprechens, Hamburg, Hoffmann und Campe, 1972, Seite(n) 300ff, in: Die Ethnographie des Sprechens (The Ethnography of Speaking, 1962; deutsch von Friedrich Griese), Horst Holzer und Karl Steinbacher: Sprache und Gesellschaft

Nonaka94: I. Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994, in: Organization Science, Seite(n): 14-37

Thun81: Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie

der zwischenmenschlichen Kommunikation, Hamburg, 1981, Seite(n) 26ff, in: ,

Ven76: A. Van de Ven, A. L. Delbecq und R. Koenig, Jr. , Determinants of Coordination Modes Within Organizations, 1976, in: American Sociological Review, Seite(n): 322-338

11. Index

Appell.....	15	Lernprozess.....	18
Beobachten.....	4, 19	Logistik.....	19
Beziehungsaspekt.....	15	Medientypen.....	14
Brief.....	17	Message Delay.....	6
dezentralisierter Ansatz.....	20	Message Modification.....	7
E-Mail.....	16	Message Routing.....	5
Emoticons.....	16	Message Summarizing.....	6
Fazit.....	22	Metainformationen.....	16
Informations-Medien.....	12	MMS.....	17
Informationserwerb.....	4	optimaler Ansatz.....	10
Informationskapazität.....	15	Pull-Strategie.....	16
Informationslast	11	Regelwerk.....	21
Informationsverarbeitung.....	19	Selbstoffenbarung.....	15
Informationsverteilung.....	5	SMS.....	17
Instant Messaging.....	15	Sondieren.....	4, 19
Integratoren.....	21	System-Strukturelle Perspektive.....	4, 8
Interpretative Methode.....	7	Telefon.....	15
Interpretative Perspektive.....	8	Trial and Error.....	12
Interpretative Strategien.....	20	Vergleich.....	8
Kommunikationsarchitekturen.....	19	Videotelefonie.....	15
Kommunikationsmodell.....	3	Zentralisierung.....	20
Kommunikationsstrategie.....	19	Zusammenfassen von Informationen.....	20
Kommunikationstheorie.....	3	Zwei-Augen-Gespräch.....	14
lernen.....	8		

12. Abbildungsverzeichnis

Grafik 1 Message Routing.....	Seite 6
Grafik 2 Zusammenführung von System-Strukturellem und Interpretativem Ansatz.....	Seite 10
Grafik 3 Informationslast und Lerneffekt in Organisationen.....	Seite 11
Tabelle 1 Vergleich der System-Strukturellen mit der Interpretativen Perspektive.....	Seite 9
Tabelle 2 Erläuterung zum Verhalten typischer Organisationsformen in den Quadranten.....	Seite 12
Tabelle 3 Vergleich verschiedener Medientypen im Hinblick auf ihre speziellen Eigenschaften in der organisationalen Kommunikation.....	Seite 14
Tabelle 4 Weiterführende Ergänzungen zu Grafik 3.....	Seite 21